

Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen: Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced-Scorecard-Einführung

Düren, Petra

Postprint / Postprint

Dissertation / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Düren, P. (2009). *Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen: Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced-Scorecard-Einführung*. (Schriften zum Management, 32). München: Hampp. <https://doi.org/10.1688/9783866183216>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der

Leibniz-Gemeinschaft

Petra Düren:

**Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur
auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen.
Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine
Balanced Scorecard-Einführung**

Schriften zum Management, hrsg. v. Cl. Steinle, Band 32

ISBN 978-3-86618-321-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 392 S., € 34.80

In öffentlichen Einrichtungen werden trotz der speziell hierfür entwickelten Steuerungsmodelle immer noch Steuerungsdefizite festgestellt. Als Gründe dafür werden u. a. die stark regelungsorientierte Verwaltungskultur sowie der in öffentlichen Einrichtungen immer noch häufig vorherrschende autoritäre Führungsstil genannt.

Petra Düren untersucht in ihrer Arbeit, wie sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen, wie z. B. der Balanced Scorecard, in öffentlichen Einrichtungen auswirken. Das theoretisch fundierte Modell wurde mittels einer quantitativen Untersuchung überprüft. Für diese Studie wurden Führungskräfte und Mitarbeiter/innen einer großen deutschen Bibliothek, die bereits mit der Balanced Scorecard gesteuert wird, mittels eines selbst entwickelten Fragebogens befragt. Aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung wurden Gestaltungsempfehlungen zur Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen, speziell in Bibliotheken, entwickelt.

Schlüsselwörter: Öffentliche Einrichtungen, Strategisches Führungssystem, Balanced Scorecard, Bibliotheken, Führungsverhalten, Vertrauensbasierte Unternehmenskultur

Petra Düren, Jahrgang 1969, hat an der Universität des Saarlandes und der Turku School of Business Administration in Finnland Betriebswirtschaftslehre studiert und an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover promoviert. Sie ist zurzeit in der Technischen Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) zuständig für den Bereich „Unternehmenssteuerung“ und hat eine Vertretungsprofessur an der Fachhochschule Hannover in der Fakultät III – Medien, Information und Design, Abteilung Information und Kommunikation, inne.

Schriften zum Management

Band 32 herausgegeben von Claus Steinle

Petra Düren

Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen

Modellentwicklung, Empirie
und Gestaltungsempfehlungen
für eine Balanced Scorecard-Einführung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-321-6
Schriften zum Management: ISSN 0943-5387
DOI 10.1688/9783866183216

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Geleitwort

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln und andererseits „praktisch“ verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Pragmatik vorherrschen.

Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Management, aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft, Verwaltung und Beratung. Der 32. Band „Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen – Modellentwicklung, Empirie und Gestaltungsempfehlungen für eine Balanced Scorecard-Einführung“ entstand als Dissertation am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Leibniz Universität Hannover.

Ein „Nachdenken“ über die Steuerung öffentlicher Einrichtungen unter der grundlegenden Perspektive eines Einbezugs auch „weicher“ Faktoren wie Führungsverhalten und Unternehmenskultur sowie vor dem konkreten Hintergrund einer Einführung der Balanced Scorecard (BSC) unter einer Reflexion vorliegender Konzeptrudimente und der Genese eines theoriegeleiteten Objektzugangs, einer Überprüfung generierter Hypothesen in der Praxis und einer Fortführung der Überlegungen bis in den Bereich von Gestaltungsempfehlungen für den Einführungsprozess einer BSC ist vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Mittel dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert.

Die **Notwendigkeit** resultiert daraus, dass öffentliche Einrichtungen sich in einem Veränderungsprozess befinden, der sich mit den Stichworten knapper Ressourcen, wirtschaftliche Leistungserstellung, Prozessoptimierung und Bürgernähe – letztlich Kernprozesszentrierung und Ergebnisorientierung charakterisieren lässt. Die klassischen Strukturen der öffentlichen Verwaltung scheinen vor diesem Hintergrund nur wenig geeignet, die zunehmende Komplexität vorgenannten Entwicklungen aufzunehmen und einer Bewältigung zuzuführen. Das bürokratische Modell der Produktion von öffentlichen Dienstleistungen steht ebenso in der Kritik wie das kamerale öffentliche Rechnungswesen. Erfolgreiche, an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen ausgerichtete öffentliche Einrichtungen müssen in der Lage sein, auf unterschiedliche Situationsanforderungen einzugehen und dabei ziel- und wertorientiert zu handeln. Dies verlangt auch eine Aktivierung der vorhandenen strukturellen und perso-

nellen Potenziale. Mit einer entsprechend modernisierten und ausgerichteten Steuerung können verloren gegangene Gestaltungs- und Handlungsspielräume wieder gewonnen werden.

Die **Komplexität** einer Bearbeitung der Themenstellung zeigt sich zunächst bei einer Durchsicht relevanter Zugangsliteratur darin, dass es mindestens vier betriebswirtschaftliche Forschungsbereiche mit zumindest partieller Objekt-Relevanz gibt: die Literatur zu Steuerungsmodellen öffentlicher Einrichtungen, die Beiträge zum Einsatz von Controllinginstrumenten in öffentlichen Einrichtungen, Ansätze, welche die BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument beleuchten sowie der breite Strom von Konzepten, welche den Einfluss der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung von Organisationen thematisieren. Von besonderer Bedeutung wären dabei diejenigen Konzepte, die sich mit Überschneidungen dieser Bereiche beschäftigen – was allerdings vorliegende Beiträge in der notwendigen Breite noch nicht leisten.

Bis heute steht die Entwicklung eines umfassenden Konzepts noch aus, das die relevanten Situationsbedingungen öffentlicher Einrichtungen umfassen würde und vor diesem Hintergrund den Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der BSC bestimmt und dann Gestaltungsempfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung entwickelt. Mit diesen Charakterisierungen sind im Kern die Ausgangssituation und das Arbeitsfeld der Dissertation umrissen.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung bestens begründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten empirischen Beleuchtung wird insgesamt ein sehr guter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Argumentationsfeld „Führungsverhalten, Unternehmenskultur und Steuerung öffentlicher Einrichtungen“ erarbeitet.

Hannover, im Februar 2009

Claus Steinle

Vorwort

In öffentlichen Einrichtungen wird seit mehreren Jahren eine neue Steuerung auf Basis von Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung und strategischen Führungssystemen eingeführt. In den speziell für öffentliche Einrichtungen entwickelten Steuerungsmodellen des New Public Management und des Neuen Steuerungsmodells sowie dem Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ ist die Steuerung mit modernen betriebswirtschaftlichen Managementsystemen vorgesehen, um effizient und effektiv zu handeln. Trotzdem wird häufig beklagt, dass die Steuerung öffentlicher Einrichtungen noch nicht so weit fortgeschritten ist, wie es wünschenswert wäre. Auch wird z. B. die Balanced Scorecard, als ein für öffentliche Einrichtungen geeignetes strategisches Führungssystem, nach ihrer Implementierung häufig über einen längeren Zeitraum nicht weiter betrachtet und zur Steuerung genutzt, diese „landet unbeachtet in der Schublade“.

Als Gründe hierfür werden u. a. die Verwaltungskultur sowie der in öffentlichen Einrichtungen immer noch häufig vorherrschende autoritäre Führungsstil genannt. Diese Aussagen basieren auf Erfahrungsberichten und Beobachtungen öffentlicher Einrichtungen, wurden bislang jedoch empirisch nicht in diesem Zusammenhang überprüft.

Da ich selbst in der Unternehmenssteuerung einer öffentlichen Einrichtung u. a. die Einführung der Neuen Steuerung aktiv mit begleitet und mich mit Mitarbeiter/innen anderer öffentlicher Einrichtungen über Erfahrungen bei Einsatz und Nutzung der aus der Privatwirtschaft übertragenen Controllinginstrumentarien und Managementsysteme ausgetauscht habe, hat mich diese Frage immer mehr beschäftigt und zu der vorliegenden Arbeit geführt.

Ein solch umfangreiches Werk konnte nicht ohne die vielen Personen, die mich unterstützt haben, entstehen. Ganz besonders möchte ich mich bei meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Claus Steinle, bedanken, der es mir ermöglicht hat, als Externe bei ihm zu promovieren und mich in jeglicher Hinsicht unterstützt hat. Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Johann-Matthias Graf von der Schulenburg für die Übernahme des Zweitgutachtens, Herrn Prof. Dr. Michael H. Breitner für den Vorsitz des Prüfungsausschusses und Dr. Stefan Krummacker für die beratende Teilnahme an der Disputation.

Die empirische Untersuchung für diese Arbeit wäre ohne die Unterstützung des Direktors der Technischen Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB), Herrn Uwe Rosemann, dem mein Dank gilt, nicht möglich gewesen. Nicht unerwähnt lassen möchte ich die mir gegebene Möglichkeit, unveröffentlichte Unterlagen von Horváth & Partners für meine Arbeit nutzen zu können. Hier bedanke ich mich insbesondere bei Frau Barbara Wörner für die Zusendung des Fragebogens der Balanced Scorecard Studie 2005.

Ebenso möchte ich mich bei den Mitgliedern des Research Brown Bag für viele konstruktive Gespräche und die fachliche Unterstützung bedanken.

Ein Dankeschön gilt allen, die während meiner gesamten Dissertation immer an mich geglaubt und mich in den letzten drei Jahren begleitet und unterstützt haben.

Petra Düren

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XII

1 Zusammenhang zwischen „weichen“ Faktoren und dem Einsatz eines strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen.....	1
1.1 Änderungsbedarf in öffentlichen Einrichtungen aufgrund neuer Anforderungen	1
1.2 Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem	3
1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise: Untersuchung des Einflusses von „weichen“ Faktoren auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen	6
1.4 Aufbau der Arbeit	9
2 Erschließung theoretischer Grundlagen zum Stand der Steuerung in öffentlichen Einrichtungen sowie eine Analyse der Wirkung von „weichen“ Faktoren auf diese Steuerung	13
2.1 Rahmenbedingungen und neue Anforderungen an öffentliche Einrichtungen	13
2.1.1 Überblick sowie spezielle Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen	13
2.1.2 Neue Anforderungen, die von öffentlichen Einrichtungen bewältigt werden müssen	17
2.2 Steuerungsmodelle öffentlicher Einrichtungen	19
2.2.1 Modernisierung von Verwaltungen und New Public Management (NPM)	19
2.2.2 Das Neue Steuerungsmodell (NStM)	23
2.2.3 Das Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“	25
2.3 Controlling in öffentlichen Einrichtungen	26

2.3.1	Überblick über das Controlling öffentlicher Einrichtungen sowie Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als zentrales Element von NPM und NStM	26
2.3.2	Budgetierung als zusätzliches Basisinstrument des Controllings	35
2.4	Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen	38
2.4.1	Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen.....	38
2.4.2	Analyse der BSC-Perspektiven für öffentliche Einrichtungen.....	43
2.4.3	Ursache-Wirkungs-Ketten/Strategy Maps, Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen	45
2.5	Grundlegende Nutzenpotenziale einer BSC sowie speziell für öffentliche Einrichtungen	49
2.5.1	Genereller Nutzen einer BSC	49
2.5.2	Nutzen der BSC im spezifischen Kontext öffentlicher Einrichtungen.....	52
2.6	Untersuchung des Einflusses der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen	53
2.6.1	Begriff und Bedeutung des Managementprozesses „Führung“ in öffentlichen Einrichtungen	53
2.6.1.1	Führungsverständnis sowie Leadership-Aufgaben.....	53
2.6.1.2	Grundlegende Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen.....	63
2.6.1.3	Theoretische Analyse des Führungsverhaltens in öffentlichen Einrichtungen	65
2.6.2	Bedeutung und Wirkung der Unternehmenskultur in öffentlichen Einrichtungen	68
2.6.2.1	Definition der Unternehmenskultur sowie Darstellung ihrer Ebenen.....	68
2.6.2.2	Dynamik eines Kulturwandels	73
2.6.2.3	Einflussgrößen des Handelns beteiligter bzw. betroffener Personen auf den Kulturwandel	75
2.6.2.4	Kernmerkmale und Wirkungsfelder der Unternehmenskultur in öffentlichen Einrichtungen	78
2.7	Zwischenfazit: Der Einfluss der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen als nicht hinreichend theoretisch fundiertes Forschungsfeld trotz hoher Praxisrelevanz.....	79

3 Theoriegestützte Entwicklung eines hypothesenbasierten Modells zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen.....	83
3.1 Generierung einer Vorstellung zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard.....	83
3.2 Analyse des Einflusses von Führungsverhalten auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem	85
3.2.1 Führungshandlungen des Top Managements einer Einrichtung	85
3.2.1.1 Charakteristika von „Transformationale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen.....	85
3.2.1.2 Kernelement von „Transaktionale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen	95
3.2.2 Wirkung der beiden Führungsverhalten „Transformationale Führung des Top Managements“ sowie „Transaktionale Führung des Top Managements“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen.....	98
3.2.2.1 Einfluss der „Transformationalen Führung des Top Managements“ auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen	98
3.2.2.2 „Transaktionale Führung des Top Managements“ und die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen	102
3.2.3 Beziehung zwischen dem Führungsverhalten des Top Managements und der Unternehmenskultur	102
3.3 Analyse des Einflusses der Unternehmenskultur auf die „Neue Steuerung“ in öffentlichen Einrichtungen	107
3.3.1 „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“.....	107
3.3.2 Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmenskultur“ auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen der Organisation	118
3.3.3 Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen.....	120
3.3.4 Die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements einer öffentlichen Einrichtung...	123
3.4 Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen	126

3.4.1	„Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen	126
3.4.2	Wirkung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	130
3.4.3	Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements	131
3.4.4	Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“	133
3.5	Messung der erfolgreichen Steuerung in öffentlichen Einrichtungen anhand des „Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem“	135
3.5.1	Grundlegende Nutzenpotenziale der BSC für öffentliche Einrichtungen	135
3.5.2	Effekte der Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen	140
3.6	Zwischenfazit: Hypothesengerüst als Basis für eine empirische Überprüfung...	144
3.6.1	Zusammenfassung sowie Gesamtdarstellung der identifizierten Modellhypothesen	144
3.6.2	Überblick über das Modellkonstrukt	146
4	Quantitative Untersuchung – Eine fragebogengestützte Überprüfung der Modellhypothesen	147
4.1	Beschreibung des Untersuchungsdesigns der empirischen Studie	147
4.2	Darstellung der Skalenverwendung und -entwicklung	150
4.2.1	Verwendete Skalen zur Messung des Führungsverhaltens des Top Managements	150
4.2.2	Entwicklung von Skalen zur Messung der „Vertrauensbasierten Unternehmenskultur“	156
4.2.3	Messskalen zur Erfassung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen	158
4.2.4	Entwicklung der Skalen zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	160
4.3	Vorgehensweise bei der Datenerhebung	162
4.3.1	Generierung eines Fragebogens als Datenerhebungsinstrument	162
4.3.2	Überprüfung des generierten Fragebogens mittels eines Pretests	164
4.4	Reliabilität, Validität und Objektivität als zentrale Anforderungen an eine quantitative Untersuchung	169

4.5	Beschreibung der Stichprobe und erste Analysen als Basis für statistische Verfahren	172
4.5.1	Die Technische Informationsbibliothek Hannover (TIB) als ausgewählte Untersuchungseinheit	172
4.5.2	Explorative Faktorenanalyse zur Überprüfung der selbst entwickelten Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	176
4.5.3	Test auf Normalverteilung, Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen	180
4.6	Kausalanalytische Hypothesenüberprüfung durch konfirmatorische Faktorenanalyse sowie einfache und multiple Regressionsanalysen	187
4.6.1	Konfirmatorische Faktorenanalyse zur Überprüfung des selbst entwickelten Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“	187
4.6.2	Regressionsanalysen zur Prüfung der Hypothesen über Wirkbeziehungen ...	194
4.6.2.1	Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen zur Wirkung der unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten auf die abhängige Variable zur Unternehmenskultur	194
4.6.2.2	Überprüfung der Hypothesen bezüglich der Wirkbeziehungen zwischen den unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten sowie zur Unternehmenskultur und den abhängigen Variablen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen	197
4.6.2.3	Untersuchung der Wirkbeziehungen zwischen „Transformationale Führung“ sowie „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ und dem „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	199
4.6.2.4	Aussagen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen – zur „Eigeninitiative“, zur „Flexibilität“ sowie zur „Lernbereitschaft“ – und deren Wirkung auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	200
4.6.3	Überprüfung der Hypothesen über Mediatorbeziehungen	201
4.6.3.1	Grundlagen zum Verfahren zur Prüfung von Mediatorhypothesen sowie Überprüfung der Hypothesen über partielle Mediatoren für die „Transformationale Führung des Top Managements“	201
4.6.3.2	Überprüfung der Mediatoren für die „Transaktionale Führung des Top Managements“	212

4.6.3.3	Untersuchung der partiellen Mediatoren für die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“	216
4.7	Untersuchung der Möglichkeit einer kausalanalytischen Gesamtmodellprüfung	220
4.8	Zwischenfazit: Reflexion der zentralen Untersuchungsergebnisse	220
5	Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer BSC als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen	226
5.1	Change Management-Ansatz zur Entwicklung und Implementierung einer BSC	226
5.1.1	Gestaltungsfelder, Change Management sowie Phasen eines Change-Prozesses	226
5.1.2	Führungskräfte als Change Manager	234
5.1.3	Personal- und Organisationsentwicklung	236
5.2	Information und Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation als erfolgreiche Methode zum Umgang mit Widerständen	238
5.2.1	Mögliche Widerstände bei der Einführung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen	238
5.2.1.1	Arten und Ursachen von Widerständen	238
5.2.1.2	Umgang mit Widerständen	239
5.2.2	Kommunikationsprozesse zur umfassenden sowie zielorientierten Information der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation über die Einführung der BSC	240
5.2.3	Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation an den sich aus der Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden Veränderungen	243
5.3	Neue Anforderungen an das Top Management öffentlicher Einrichtungen	245
5.3.1	Neue Anforderungen an das Führungsverhalten	245
5.3.2	Neue Anforderungen an das Fachwissen des Top Managements	248
5.3.3	Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management	249
5.3.3.1	Entwicklung von Führungsgrundsätzen	249
5.3.3.2	Schulungsmaßnahmen für das Top Management	251

5.4	Änderungsbedarfe und Möglichkeiten zur Wandlung der bisherigen Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur.....	252
5.4.1	Ermittlung der Änderungsbedarfe	252
5.4.2	Anforderungen aus dem Kulturveränderungsprozess.....	255
5.4.2.1	Vorleben durch das Top Management.....	255
5.4.2.2	Anforderungen an die mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation	257
5.5	Grundlegende Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer BSC als strategisches Führungssystem.....	258
5.5.1	Strategie, Strategieweiterentwicklung und regelmäßige Strategiesitzungen.....	258
5.5.2	Festlegung der Perspektiven der BSC und Aufbau der Strategy Map mit strategischen Zielen	262
5.5.3	Entwicklung von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern sowie Festlegung von Maßnahmen zur Zielerreichung.....	262
5.5.4	Einbindung in bestehende Controlling-, Planungs- und Steuerungssysteme	263
5.5.5	Roll-Out der Balanced Scorecard in der gesamten Einrichtung.....	264
5.6	Zwischenfazit: Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen sowie Hinweise für das weitere Vorgehen	265
6	Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung unter Berücksichtigung der Limitationen der durchgeführten Studie sowie Forschungsausblick	268
6.1	Zusammenfassende Darstellung der wesentlichen empirischen Befunde und der Implikationen für die Praxis	268
6.2	Wesentliche Limitationen der durchgeführten Studie und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse	273
6.3	Bedeutung der Ergebnisse und Perspektiven für die zukünftige Forschung zum Einfluss der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen	275
	Literaturverzeichnis	278
	Anhang.....	361

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1 Aufbau der Arbeit im Überblick.....	12
Abb. 2 Beispiel einer möglichen BSC in öffentlichen Einrichtungen	45
Abb. 3 Beispiel einer Ursache-Wirkungskette einer BSC.....	46
Abb. 4 Beispiel einer Strategy Map	48
Abb. 5 Für Führung kennzeichnendes Handeln	55
Abb. 6 Leadership-Aufgaben	62
Abb. 7 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, Unternehmungskultur und Mitarbeiter/innen-Verhalten	85
Abb. 8 Vermutete direkte Einflüsse des Führungsverhaltens des Top Managements	106
Abb. 9 Fließgleichgewicht von Vertrauen und Misstrauen.....	111
Abb. 10 Vermutete direkte Einflüsse der vertrauensbasierten Unternehmungskultur sowie angenommene Mediatorbeziehungen.....	125
Abb. 11 Vermutete direkte Einflüsse und angenommene Mediatorbeziehungen des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.....	134
Abb. 12 Pfaddiagramm bzw. Kausaldiagramm als Überblick über das Modellkonstrukt	146
Abb. 13 Untersuchungsdesign im Überblick	149
Abb. 14 Übersicht über die verschiedenen Skalenarten mit Beispielen der in der Untersuchung verwendeten Skalen	151
Abb. 15 Auswahlkriterien für die Stichprobe.....	173
Abb. 16 Darstellung des Zusammenhangs zwischen unabhängiger, abhängiger und Mediatorvariable.....	203
Abb. 17 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“	204
Abb. 18 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“.....	208
Abb. 19 Partielle Mediatoren für „Transformationale Führung“ als unabhängige und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable ...	210
Abb. 20 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“.....	212

Abb. 21 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	214
Abb. 22 „Eigeninitiative“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	215
Abb. 23 Partielle Mediatoren für „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	217
Abb. 24 Übersicht über die nicht falsifizierten und neuen Hypothesen.....	219
Abb. 25 Kriterien zur Messung des erfolgreichen Einsatzes einer Balanced Scorecard...	224
Abb. 26 Entscheidungsmatrix für das Vorgehen bei der Einführung einer BSC.....	228
Abb. 27 Identifikation von Gestaltungsfeldern für die Einführung und den Einsatz einer Balanced Scorecard	229
Abb. 28 Elemente eines Change Management-Ansatzes	232
Abb. 29 Einsatz verschiedener Kommunikationsmedien im Change-Prozess zur Einführung der BSC	243
Abb. 30 Neue Anforderungen an das Top Management als Basis für einen erfolgreichen Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem	246
Abb. 31 Von der bisherigen zur neuen, vertrauensbasierten Unternehmungskultur.....	253
Abb. 32 Grundlegende Anforderungen für die Entwicklung und Implementierung einer BSC.....	259
Abb. 33 Gesamtdarstellung des Change Management-Ansatzes für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der BSC	266

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1 Ausgewählte Literatur zu Leadership-Aufgaben.....	58
Tab. 2 Die fünf Führungsstile nach Klages	64
Tab. 3 Gesamtdarstellung aller identifizierten Modellhypothesen.....	145
Tab. 4a Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI – Teil 1 ..	153
Tab. 4b Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI – Teil 2 ..	154
Tab. 5 Skala zur Messung von „Transaktionale Führung“ aus dem TLI	155
Tab. 6 Skalen zur Messung von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“	157
Tab. 7 Skala zur Messung von „Eigeninitiative“ aus dem OCB	159
Tab. 8 Skala zur Messung von „Flexibilität“ aus dem LMI	159
Tab. 9 Skala zur Messung von „Lernbereitschaft“ aus dem LMI	160
Tab. 10 Skala zur Messung der „Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem“	161
Tab. 11 Kennwerte der Modellvariablen aus dem Pretest	167
Tab. 12 Zusammenfassung der deskriptiven Ergebnisse.....	175
Tab. 13 Faktorladungen der zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ verwendeten Items	178
Tab. 14 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Transformationale Führung“	182
Tab. 15 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“	183
Tab. 16 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen ...	184
Tab. 17 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen auf Faktorebene	186
Tab. 18 Ergebnisse der explorativen Maximum Likelihood Faktoranalysen für das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“	190
Tab. 19 Faktorladungen der Variablen auf die vier neuen Faktoren des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“	191
Tab. 20 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen mit UK_VER_NEU	193
Tab. 21 Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen 11a-c ...	201
Tab. 22 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Eigeninitiative“	205

Tab. 23	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Flexibilität“	206
Tab. 24	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Lernbereitschaft“	207
Tab. 25	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	209
Tab. 26	Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	211
Tab. 27	Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	211
Tab. 28	Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	212
Tab. 29	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Eigeninitiative“	213
Tab. 30	Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	215
Tab. 31	Test von „Eigeninitiative“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	216
Tab. 32	Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	217
Tab. 33	Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	218
Tab. 34	Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“	218
Tab. 35	Übersicht über die falsifizierten, die nicht falsifizierten und die neuen Hypothesen	225
Tab. 36	Anforderungen an Change Manager	235

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
ALV	Arbeit im Landkreis Verden kommunale Anstalt öffentlichen Rechts
AV	Identifying and Articulating a Vision / Visionen aufzeigen
B	Skala „Beteiligung“
Begr.	Begründer
BMF	Bundesministerium für Finanzen in Österreich
BMI	Bundesministerium des Innern
BMVg	Bundesinnenministerium der Verteidigung
BSC	Balanced Scorecard
BSC_NU	Variable „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“
BSC_NU_PLAN	Skala „Verbesserung der Planung“
BSC_NU_STRA	Skala „Verbesserung der strategischen Steuerung“
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CR	Contingent Reward / Bedingte Belohnung
df	degrees of freedom / Freiheitsgrade
d. h.	das heißt
DJI	Deutsches Jugendinstitut e. V.
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIGEN	Variable „Eigeninitiative“
EPA	Eidgenössisches Personalamt (Schweiz)
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
F	Skala „Fehlertoleranz“
FAG	Fostering the Acceptance of Group Goals / Gruppenziele fördern
FLEX	Variable „Flexibilität“
FV	Führungsverhalten
FV_TRAAK	Variable „Transaktionale Führung“
FV_TRAFO	Variable „Transformationale Führung“
ggf.	gegebenenfalls

H ₀	Nullhypothese
H ₁	Alternativhypothese
HPE	High Performance Expectations / Hohe Leistungserwartung
Hrsg.	Herausgeber
I	Skala „Information“
IPRI	International Performance Research Institute
IS	Providing Individualized Support / Individuelle Unterstützung
ISN	Intellectual Stimulation / Geistige Anregung
IT	Informationstechnologie
Jahrg.	Jahrgang
Jg.	Jahrgang
Jr.	Junior
K	Skala „Kontrolle“
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KIK-B	Fragebogen zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben
KLR	Kosten- und Leistungsrechnung
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Maß
KPB	Kreispolizeibehörde Soest
KUK	Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur
LERN	Variable „Lernbereitschaft“
LHO	(Niedersächsische) Landeshaushaltsordnung
LMI	Leistungsmotivationsinventar
LPP	Landespolizeipräsidium Baden-Württemberg
lt.	laut
m	Mittelwert
MbO	Management by Objectives
MHH	Medizinische Hochschule Hannover
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
MSA	Measure of Sampling Adequacy
n	Größe der Stichprobe
NLBV	Niedersächsisches Landesamt für Bezüge und Versorgung
No.	number
NPM	New Public Management

Nr.	Nummer
NSI	Neue Steuerungsinstrumente
NStM	Neues Steuerungsmodell
NU	Nutzung / Einsatz
OCB	Organizational Citizenship Behavior
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
o. J.	ohne Jahresangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
<i>p</i>	Vertrauensniveau
<i>p</i>	Irrtumswahrscheinlichkeit
PAM	Providing an Appropriate Model / Vorbild sein
PerMit	Projekt „Personalentwicklung insbesondere Mitarbeiter/innen-Gespräche in niedersächsischen Behörden“
pp.	pages
PUMA	Public Management
QMC	Qualitätsmanagement Center
<i>r</i>	Korrelationskoeffizient
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
RRZN	Regionales Rechenzentrum für Niedersachsen
S.	Seite
<i>s</i>	Standardabweichung
s.	siehe
SLM	Strategisches Linkage-Modell
Sp.	Spalte
SWOT-Analyse	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse
Tab.	Tabelle
TCP-Matrix	Technik, Culture/Kultur und Politik-Matrix
TIB	Technische Informationsbibliothek
TiM	Transfer innovativer Unternehmensmilieus
TLI	Transformational Leadership Inventory
TQM	Total Quality Management
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
u. a.	unter anderem

u. a. m.	und anderes mehr
UB	Universitätsbibliothek Hannover
UK	Unternehmungskultur
UK_VER	Variable „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“
USD	amerikanischer Dollar
V	Skala „Vertrauen“
v. a.	vor allem
VDA	Verband der Automobilindustrie e. V.
vgl.	vergleiche
VIF	Variance Inflation Factor
Vol.	volume
vs.	versus
wg.	wegen
WGL	Leibniz-Gemeinschaft – Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e. V.
WKOÖ	Wirtschaftskammer Oberösterreich
z. B.	zum Beispiel
z. Zt.	zur Zeit

1 Zusammenhang zwischen „weichen“ Faktoren und dem Einsatz eines strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen

1.1 Änderungsbedarf in öffentlichen Einrichtungen aufgrund neuer Anforderungen

In der folgenden Arbeit soll der Einfluss von „weichen“ Faktoren, wie z. B. dem Führungsverhalten und der Unternehmungskultur, auf die Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen untersucht werden, denn es deutet nach ersten schnellen Erfolgen bei der Entwicklung einzelner Elemente der Reform von öffentlichen Einrichtungen „... einiges darauf hin, dass die Umsetzung der Reform nur langsam vorankommt bzw. ins Stocken geraten ist“¹, obwohl „... bundesweit eine Vielzahl von Behörden bemüht [ist], geeignete Steuerungsinstrumente einzuführen.“² In den öffentlichen Verwaltungen ist aber insgesamt „... die Steuerung mit Kenn- und Zielzahlen noch nicht weit gediehen.“³

Lange Zeit wurde eine Überprüfung und Anpassung der tradierten Strukturen in öffentlichen Einrichtungen nicht für erforderlich gehalten,⁴ inzwischen müssen sich öffentliche Einrichtungen aber „... in einem Konfliktrahmen neu zurechtfinden, der durch Finanzdruck, Aufgabenabbau, steigende Leistungsanforderungen, Quotierungsengpässe sowie Werte- und Bedürfniswandel bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekennzeichnet ist.“⁵ Sie müssen sich dabei nicht nur dem Wettbewerb um die knappen öffentlichen Mittel sondern auch dem Wettbewerb mit privaten Organisationen stellen.⁶ „Der weltweit zunehmende Wettbewerb in Wirtschaft und Industrie schließt den Wettbewerb zwischen Nationen, Regionen und Kommunen mit ein. Die öffentliche Hand steht

¹ Röber (2005), S. 473.

² Hiller (2004), S. 346.

³ Pfreundschuh (2004), S. 21.

⁴ Vgl. Stratthaus (2003), S. 424.

⁵ Lühr (1995), S. 186. Vgl. hierzu auch Haubner (1993), S. 313. Es soll ein Wandel vom bisherigen strengen Einhalten von Regeln hin zu einer flexiblen und individuellen Kundenorientierung stattfinden (vgl. Nagel/Müller (1999), S. 25).

⁶ Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 1. Insbesondere die von den Bürger/innen benötigten Leistungen, die über die Gewährleistung der materiell- und verfahrensrechtlichen Gleichheit aller hinausgehen, sollen von privaten Unternehmungen erbracht werden (vgl. Treuner (2005), S. 346).

hier im Wettbewerb der Rahmenbedingungen.“⁷ Auch das zunehmende Umweltbewusstsein führt zu Änderungen in den Aufgaben der öffentlichen Einrichtungen.⁸

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass sich öffentliche Einrichtungen in einem rasanten Veränderungsprozess befinden, in dem sie mit Entwicklungen konfrontiert sind, die sie unter starken Anpassungsdruck setzen.⁹ „Verantwortungsbewußtsein für knappe Ressourcen, Bürgernähe, wirtschaftliche Leistungserstellung und Prozeßoptimierung werden zunehmend zur generellen Grundorientierung öffentlicher Verwaltungen.“¹⁰ In öffentlichen Einrichtungen werden sich deshalb in den nächsten Jahren erhebliche strukturelle und kulturelle Veränderungen vollziehen.¹¹

Es lässt sich feststellen, dass es einen Wandel vom selbst produzierenden, also vom Leistungs- hin zum Gewährleistungsstaat gibt, in dem nur noch sicherzustellen ist, dass geleistet wird,¹² d. h. es soll eine stringente Ausrichtung der öffentlichen Einrichtungen auf die Kernprozesse erfolgen und überwiegend ergebnisorientiert gehandelt werden.¹³

„Es ist heute unbestritten, daß die klassischen Strukturen der öffentlichen Verwaltung ungeeignet sind, die zunehmende Komplexität der Sachverhalte angemessen zu verwalten und zu managen, die mit der Steigerung der Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft verbunden ist.“¹⁴ Erfolgreiche öffentliche Einrichtungen müssen deshalb in der Lage sein, „... auf unterschiedliche Situationen zu reagieren, zu lernen und dabei ziel- und wertorientiert zu handeln.“¹⁵ Auch für öffentliche Einrichtungen gilt, dass frühere

⁷ Dumont du Voitel (1993), S. 301. Gute öffentliche Verwaltungen sind nachweislich ein exzellenter Standortfaktor für die Wirtschaft (vgl. Rienaß (1999), S. 320).

⁸ Vgl. Dumont du Voitel (1993), S. 301, 302.

⁹ Vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280. Generell lässt sich sagen, dass die Veränderungsfähigkeit eine zentrale Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen erlangt (vgl. Friedag (2005), S. 42).

¹⁰ Wenning (1999), S. 277).

¹¹ Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 314.

¹² Vgl. Budäus (1999), S. 323, Budäus (2002a), S. 207 und Proeller/Schedler (2005), S. 98.

¹³ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 53. Leistungsorientierung und -steigerung sind zu Basisanforderungen an das Handeln öffentlicher Einrichtungen geworden (vgl. Becker/Weise (2003), S. 429).

¹⁴ Wiemer (1995), S. 77. So steht das bürokratische Modell der Produktion von öffentlichen Dienstleistungen bereits seit längerer Zeit und mit weiterhin steigender Tendenz in der Kritik (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 29) und die Notwendigkeit, z. B. das klassische kamerale öffentliche Rechnungswesen zu reformieren, wird generell nicht mehr in Frage gestellt (vgl. Budäus (1999), S. 321, 326).

¹⁵ Hill (1993a), S. 31. Insbesondere sind die Leistungen aller Teilbereiche der öffentlichen Einrichtungen auf die bestehenden und zukünftigen Erwartungen der Anspruchsgruppen sicherzustellen bei gleichzeitiger Aktivierung der vorhandenen strukturellen und personellen Potenziale (vgl. Becker/Weise (2003), S. 430).

Erfolgsrezepte keine Garantie für eine erfolgreiche Zukunft darstellen.¹⁶ Trotzdem bestehen in öffentlichen Einrichtungen weiterhin Bedenken und die Meinung, dass Betriebswirtschaft dort nicht funktionieren kann.¹⁷ Es müssen jedoch durch zukunftsweisende *Strategien*¹⁸, verbunden mit einer modernen Unternehmensführung, verloren gegangene Gestaltungsräume reanimiert und reaktiviert werden.¹⁹

1.2 Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem

Bereits „seit etlichen Jahren wissen öffentliche Verwaltungen, dass sie ihre Steuerung reformieren müssen, um den zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein.“²⁰ Trotzdem ist „nur wenigen Führungskräften [...] bewusst, dass jede Branche früher oder später einem radikalen [...] Wandel ausgesetzt ist“²¹, der Wandel dabei für alle Unternehmungen immer häufiger „... zur unausweichlichen Herausforderung“²² wird und inzwischen sogar eine Konstante darstellt.²³ Dies gilt auch für öffentliche Einrichtungen,²⁴ denn Existenzsicherheit, von der man lange ausgehen konnte, gibt es für viele öffentliche Einrichtungen nicht mehr.²⁵ Jedoch ist in öffentlichen Einrichtungen „... eine enorm starke Veränderungsresistenz vorhanden ...“²⁶, was zum Teil darin begründet sein mag, dass die Entwicklung und Einführung eines Managementkonzeptes für alle Mitarbeiter/innen einer Einrichtung einen tief greifenden Innovationsprozess darstellt.²⁷ Hier zeigt sich bereits die

¹⁶ Vgl. Oertli-Cajacob (1993), S. 274. Der Erfolg der Vergangenheit deutet nicht zwangsläufig auf das Ergebnis der Zukunft hin (vgl. Niven (2005), S. 28). Durch das sich immer schneller ändernde Umfeld von Unternehmungen und von öffentlichen Einrichtungen, sind häufig die in der Vergangenheit gültigen Annahmenketten heute ungültig (vgl. Friedag (2005), S. 72).

¹⁷ Vgl. Binninger (2004), S. 332.

¹⁸ Bei einer Strategie handelt es sich um „... die beabsichtigte oder sich ergebende grundsätzliche Vorgehensweise (bzw. Verhaltensweise) des Unternehmens und relevanter Teilbereiche, um sich von der Konkurrenz zur Verwirklichung der langfristigen Ziele abzuheben“ (Horváth & Partner (2001), S. 23).

¹⁹ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 221.

²⁰ Ferrari/Tausch (2002), S. 245. So reicht es heute z. B. nicht mehr aus, lediglich auf das Einhalten der veranschlagten Haushaltsmittel hinzuweisen (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 59).

²¹ Schuh (2006), S. 1.

²² Kobi (1994), S. 11.

²³ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 233.

²⁴ „Der Wandel trifft alle.“ (Kobi (1994), S. 18.) Die öffentlichen Einrichtungen müssen den Wandel bewusst als Chance annehmen, um ihre Leistungsfähigkeit und Qualität auch künftig gewährleisten zu können (vgl. Stratthaus (2003), S. 426).

²⁵ Vgl. Reinermann (1993), S. 17. So müssen sich z. B. die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft (WGL) mindestens alle sieben Jahre einer Evaluierung, d. h. einer Überprüfung durch unabhängige Begutachter/innen, ob sie weiterhin die Fördervoraussetzungen erfüllen, stellen (vgl. Leibniz-Gemeinschaft (o. J.)).

²⁶ Brunner-Salten (2003), S. 160.

²⁷ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 229.

Relevanz einer Berücksichtigung der Wirkung „weicher“ Faktoren, wie z. B. Führungsverhalten und Unternehmungskultur, auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen in der Untersuchung.

Ein Standardthema in der Diskussion um die Reform öffentlicher Verwaltungen sind die betriebswirtschaftlichen Management- bzw. Steuerungsfragen,²⁸ da häufig die Notwendigkeit strategischer und organisatorischer Veränderungen erst erkannt wird, wenn der günstigste Zeitpunkt für eine Änderung bereits verstrichen ist.²⁹ Durch die Anwendung neuer Steuerungsinstrumente sollen Ziel-, Leistungs- und Kostentransparenz³⁰ öffentlicher Einrichtungen entstehen und dadurch *Effektivität*³¹ und *Effizienz*³² dieser Einrichtungen gesteigert werden.³³ Dabei ist darauf zu achten, dass einzelne Controllinginstrumente, wie z. B. Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, Personal- und Organisationsentwicklung miteinander verknüpft werden³⁴ und ein Controlling entwickelt wird, das den Bedürfnissen und Besonderheiten öffentlicher Einrichtungen insgesamt gerecht wird.³⁵

Der Erfolg einer Einrichtung hängt insbesondere von einer schnellen und konsequenten Strategieumsetzung ab, da sich mit dem zunehmend komplexeren und dynamischeren Wettbewerb (auch in öffentlichen Einrichtungen) kurze Halbwertszeiten für die Strategien ergeben.³⁶

²⁸ Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 2. Die Reformen, die zu einem erheblich erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielraum und einer damit verbundenen Ergebnisorientierung führen, begründen den Bedarf an Controllinginstrumentarien in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Budäus (2002a), S. 207). Die Forderung nach größerer Transparenz von Haushaltseinnahmen und -ausgaben sowie die Einführung von sinnvollen Controllinginstrumentarien gibt es bereits seit Ende der 1980er Jahre (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 25).

²⁹ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 161, 162.

³⁰ Das so genannte Geldverbrauchs- ist durch ein Ressourcenverbrauchskonzept zu ersetzen (vgl. Budäus (1999), S. 324).

³¹ „Effektivität ist das Verhältnis geplanter Ziele zum tatsächlich realisierten Zielerreichungsgrad (Outcome).“ (Budäus (2002a), S. 209.)

³² „Die Effizienz bezieht sich auf die Relation eines Produktes [bzw. einer Maßnahme] und die hierfür erforderlichen Ressourcen (Kosten).“ (Budäus (2002a), S. 209.)

³³ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 1. „Controlling in öffentlichen Verwaltungen ist grundsätzlich nicht neu.“ (Budäus (2002a), S. 206.) Löffler weist jedoch darauf hin, dass in der Vergangenheit die Messung des Outputs in den öffentlichen Einrichtungen häufig vernachlässigt wurde, inzwischen aber an Bedeutung gewinnt; insbesondere weist sie auf die fehlende Überprüfung des tatsächlichen Outputs mit den vorher definierten Zielen hin (vgl. Löffler (1998), S. 70), obwohl „ohne einen systematischen Zielableitungsprozess [...] die Handlungsgrundlagen nicht umfassend geklärt [sind] und die Steuerungsfähigkeit damit eingeschränkt [ist]“ (Weber (2002), S. 419).

³⁴ Vgl. Budäus (2002b), S. 393.

³⁵ Vgl. Binner (2004), S. 333. Denn es müssen mindestens zwei wesentliche Unterschiede zwischen öffentlichen Einrichtungen und privaten Unternehmungen berücksichtigt werden: Gewinnmaximierungs- vs. Gemeinwohlziele sowie Wettbewerbs- vs. Budgetmechanismen (vgl. Schrijvers (1999), S. 247).

³⁶ Vgl. Arnsfeldt/Friggemann/Wolf (2006), S. 417.

Klages weist darauf hin, dass obwohl in der gesamten öffentlichen Verwaltung der Einsatz von modernen betriebswirtschaftlichen Methoden notwendig sei, heute ein öfters anzutreffender Irrtum in der Meinung bestehe, dass bereits die Einführung solcher Methoden den Veränderungserfolg garantieren würde.³⁷ Auch kommt es häufig vor, dass die Leitung einer Einrichtung den Eindruck hat, „... dass mit dem Verabschieden eines Veränderungskonzeptes bereits die Veränderung vollzogen ist.“³⁸ Des Weiteren stellen öffentliche Einrichtungen häufig fest, „... dass der langfristige Aspekt der Zukunftsfähigkeit oft dem Tagesgeschäft geopfert wird.“³⁹

Es ist also festzustellen, dass in öffentlichen Einrichtungen Einfluss und Einsatz neuer Instrumente (wie z. B. Budgetierung, Produkthaushalt sowie Kosten- und Leistungsrechnung) zwar nachgewiesen werden können,⁴⁰ strukturelle Änderungen aber eher selten zu finden sind.⁴¹ Deshalb konnten in öffentlichen Einrichtungen bislang weder die Effizienz-, noch die Strategie-,⁴² Management-, Attraktivitäts- oder Legitimitätslücke durch die Nutzung neuer Steuerungselemente geschlossen werden.⁴³

³⁷ Vgl. Klages (1995), S. 8. Hilbertz weist als Vorstand der KGSt ebenfalls darauf hin, dass die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente nicht ausreicht, vielmehr muss es u. a. zur Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen bzw. zu einer Kooperation mit Dritten kommen (vgl. Hilbertz (2004/2005), S. 9).

³⁸ Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 331. Es muss deshalb eine mentale Änderung in den Köpfen der Führungskräfte erfolgen (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 112).

³⁹ Ferrari/Tausch (2002), S. 249.

⁴⁰ Denn „keine Verwaltung, die etwas auf sich hält, kann heute selbstbewusst verkünden, sie würde sich solchem ‚neumodischen Unsinn‘ entziehen“ (Bogumil/Jann (2005), S. 204 [Hervorhebung im Original]). Auch „... gibt [es] kaum noch eine Gemeinde- oder Stadtverwaltung, kaum noch eine Landes- oder Bundesbehörde, die nicht von sich behaupten würde, nach dem ‚Neuen Steuerungsmodell‘ zu arbeiten oder zumindest demnächst arbeiten zu wollen.“ (Geffken (2001), S. 443.)

⁴¹ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 204.

⁴² Auch in der Privatwirtschaft lässt sich selten eine Strategie finden, die die Interessen aller relevanten Anspruchsgruppen berücksichtigt, in sich schlüssig ist und nicht nur in der obersten Führungsebene kommuniziert wird (vgl. Friedag (2005), S. 35), dies zeigt sich darin, dass ca. 50 % aller Unternehmungen weniger als zwei Drittel ihrer strategischen Vorhaben in der geplanten Weise umsetzen (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 12). Es stellt deshalb für jede Unternehmung sowohl die Strategieentwicklung als auch insbesondere die Strategieumsetzung eine besondere Herausforderung dar (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 12), denn die Übersetzung von strategischen Plänen in konkrete kurzfristige Vorgaben stellt noch keine Selbstverständlichkeit dar (vgl. Rieg (2004), S. 473).

⁴³ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 205. Vgl. zu diesen Modernisierungslücken auch Brunner-Salten (2003), S. 133, 134.

„Dennoch zeigen Umfragen, dass eine Reform von einer Mehrheit der Beschäftigten im Kern nach wie vor für notwendig gehalten wird.“⁴⁴ Auch äußerten in einer Befragung öffentlicher Einrichtungen in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz durch Horváth & Partners⁴⁵ 80 % der befragten Führungskräfte, „... dass der Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen zu wenig Zeit eingeräumt wird“⁴⁶ und 73 % der befragten Führungskräfte empfinden „... die Beschäftigung mit administrativen Themen als zu umfangreich.“⁴⁷

Diese Studie von Horváth & Partners in 2006 zur Führung in öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen lässt erkennen, dass Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen zwar die Notwendigkeit von strategischer Planung und Steuerung erkannt haben, sich aber nach eigener Einschätzung noch zu wenig mit den Strategie- und Steuerungsthemen beschäftigen,⁴⁸ obwohl eine Befragung in der Landesregierung Baden-Württemberg z. B. ergeben hat, dass neun von zehn Befragten das Vorhandensein einer Strategie als wichtig bzw. enorm bedeutsam einschätzen und immerhin auch neun von zehn Befragten der Meinung waren, dass die Landesregierung eine Strategie besitzen würde.⁴⁹

1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise: Untersuchung des Einflusses von „weichen“ Faktoren auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen sowie Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen

„Es macht [...] wenig Sinn, immer wieder neue Vorschläge für Verwaltungsreformen zu präsentieren und ggf. sogar zu implementieren, wenn über die Voraussetzungen erfolgreicher Strukturveränderungen, ihrer Formulierung und Implementierung [...] wenig

⁴⁴ Röber (2005), S. 477. Eine Mitarbeiter/innen-Befragung an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (mit 300 Teilnehmer/innen) hat z. B. ergeben, dass immerhin ein Fünftel der Beschäftigten einen Bürokratieabbau für erforderlich hält (vgl. Scholz (2003), S. 521, 522). Eine Mitarbeiter/innen-Befragung in der Landesverwaltung Niedersachsen in 1999 hat ergeben, dass insgesamt ca. 80% der befragten Landesbediensteten eine Verwaltungsmodernisierung als absolut notwendig ansehen bzw. ihr zumindest aufgeschlossen gegenüber stehen (vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 210).

⁴⁵ Die Studie „Zusammenarbeit und Instrumente in der Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen“ 2006 wurde von Horváth & Partners zusammen mit dem IPRI (International Performance Research Institute) in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt.

⁴⁶ Horváth & Partners (2006), S. 2, 6, 17, 19.

⁴⁷ Horváth & Partners (2006), S. 8.

⁴⁸ Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 10, 21.

⁴⁹ Vgl. Kühnle (2002), S. 384.

bekannt ist.“⁵⁰ Bislang gibt es z. B. noch keine umfassende Studie über Implementierung und Evaluierung des Neuen Steuerungsmodells (NStM),⁵¹ auch „... halten sich die empirischen Hinweise, die Aufschluss über Ergebnisse und Wirkungen [des New Public Management (NPM)] geben, bislang in Grenzen.“⁵² Trotzdem wurde bereits festgestellt, dass es ein Reformdefizit gibt und es sich hierbei nicht um ein Problem mangelnder Konzepte sondern um ein Umsetzungsdefizit handelt.⁵³

Wie bereits Speier-Werner schreibt, hat sich „die Forschung [...] bislang auf die Konzeption neuer Steuerungsinstrumente konzentriert und die Bedingungen für deren erfolgreiche Implementierung vernachlässigt.“⁵⁴ Sie untersucht in ihrer Dissertation die vier Einflussfaktoren politische Veränderungsträger, administrative Veränderungsträger, Konzeption neuer Steuerungsinstrumente sowie Einflussnahme durch Experten.⁵⁵ Hauptaugenmerk wird hier also auf die Gestaltung des Konzeptes, das Durchsetzungspotenzial der politischen Veränderungsträger (und eingeschränkt der administrativen Veränderungsträger) sowie Expertenbeteiligung und Projektgruppen-vorgehen gelegt.⁵⁶ „Weiche“ Faktoren wie das Verhalten von Führungskräften und die Kultur der öffentlichen Einrichtungen spielen auch in dieser Untersuchung nur eine untergeordnete Rolle, obwohl es auch nach 10 Jahren Verwaltungsreform nicht gelungen ist, die autoritäre Führung in öffentlichen Einrichtungen zu verändern und die Entscheidungsdelegation an die Beschäftigten zu erhöhen⁵⁷ und die nach wie vor vorhandene klassische bürokratische Verwaltungskultur „... nicht dazu beiträgt, Akteure in ihren Reformanstrengungen zu beflügeln.“⁵⁸

So wurde z. B. bei einer Untersuchung (die dem 1. Speyerer Qualitätswettbewerb voranging) für 19 Behörden festgestellt, dass in dienstlichen Besprechungen weder über

⁵⁰ Bogumil/Jann (2005), S. 254. Nagel und Müller wiesen bereits 1999 darauf hin, dass öffentlichen Einrichtungen konkrete Anhaltspunkte fehlen, „... wie sie die Güte und Angemessenheit der auf dem NPM-Markt in reichlicher Fülle feilgebotenen Instrumente und Konzepte in ihrem eigenen, sehr spezifischen Kontext beurteilen und auswählen sollen“ (Nagel/Müller (1999), S. 6).

⁵¹ Vgl. Jann (2005b), S. 80. Zum NStM s. Abschnitt 2.2.2.

⁵² Bogumil (2005), S. 495. Zum NPM s. Abschnitt 2.2.1.

⁵³ Vgl. Budäus/Gronbach (1999), S. 6.

⁵⁴ Speier-Werner (2006), S. 1, 9. Die Frage nach dem, was eingeführt werden soll ist lt. Speier-Werner in der NPM-Literatur ausreichend behandelt worden, während die Frage danach, wie neue Steuerungsinstrumente eingeführt werden sollen, bislang vernachlässigt wurde (vgl. Speier-Werner (2006), S. 42).

⁵⁵ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 3.

⁵⁶ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 3.

⁵⁷ Vgl. Röber (2005), S. 477.

⁵⁸ Röber (2005), S. 477.

Führungsprobleme noch über Führungsqualität gesprochen wurde.⁵⁹ Hinzu kommt, dass „44 % der Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Einrichtungen [...] gerade mal einen Tag oder weniger im Monat gemeinsam im Führungsteam“⁶⁰ verbringen.

Zusammenfassend lassen sich also folgende Defizite in der derzeitigen Forschung erkennen:

- Erkannt ist der Bedarf, öffentliche Einrichtungen strategisch zu steuern, ebenso wie die Mängel in der Umsetzung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen, allerdings fehlt es an ausführlichen Analysen für diese Diskrepanz.
- Die in öffentlichen Einrichtungen vorhandene Veränderungsresistenz gilt es genauer zu analysieren. Dabei werden die bürokratische Kultur sowie das Führungsverhalten benannt, aber weder genauer untersucht noch Konzepte zu deren Änderung vorgelegt.

Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, den Einfluss „weicher“ Faktoren, von Führungsverhalten und Kultur, auf den Erfolg der Steuerung öffentlicher Einrichtungen anhand der Balanced Scorecard (BSC) als strategischem Führungssystem zu untersuchen, denn öffentliche Einrichtungen haben oft erhebliche Schwierigkeiten, die eigene Strategie klar zu definieren⁶¹ und die BSC verschwindet häufig nach der Definition am Jahresanfang bis zum Ende des Jahres „in der Schublade“.⁶²

⁵⁹ Vgl. Klages (1993), S. 51.

⁶⁰ Horváth & Partners (2006), S. 2.

⁶¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 119.

⁶² Vgl. Näder (2005), S. 231.

1.4 Aufbau der Arbeit

Aus den in Abschnitt 1.3 identifizierten Forschungsdefiziten lassen sich folgende Forschungsfragen⁶³ ableiten.

Forschungsfrage 1:

Wie wirken sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen in öffentlichen Einrichtungen aus?

Forschungsfrage 2:

Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der „weichen“ Faktoren gestaltet werden?

Für die folgende Untersuchung erfolgt eine Orientierung an den bei Atteslander aufgeführten fünf Phasen eines Forschungsablaufs:⁶⁴

- Phase I: Problembenennung, d. h. die Formulierung der Problemstellung in Form von wissenschaftlichen Fragen (Kapitel 1)
- Phase II: Gegenstandsbenennung, d. h. Definition des Forschungsgegenstandes; Theorie und Hypothesenbildung (Kapitel 2 und 3)
- Phase III: Durchführung, d. h. Wahl und Anwendung von Forschungsmethoden und Erhebungsinstrumenten, Empirie (Kapitel 4)
- Phase IV: Analyse, d. h. Aufbereitung und Auswertung der erhobenen Daten (deskriptive Statistik) und Prüfen der Hypothesen mittels der schließenden/analytischen Statistik (Kapitel 4)
- Phase V: Verwendung der Ergebnisse, d. h. Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen (Kapitel 5)

In **Kapitel 1** wurde das Problem benannt, Forschungslücken identifiziert und daraus Forschungsfragen abgeleitet.

⁶³ Zur Bedeutung der Forschungsfragen für den Forschungsprozess sowie zu deren Entwicklung vgl. Yin (2003), S. 21, 22 und Punch (2005), S. 32-37.

⁶⁴ Vgl. Atteslander (2006), S. 17, 18, 46, 47, 285. Vgl. hierzu auch Diekmann (2008), S. 187-200.

In **Kapitel 2** werden theoretische Grundlagen zu den zu untersuchenden Problemfeldern erschlossen. Zunächst werden die für öffentliche Einrichtungen speziellen Rahmenbedingungen und Änderungsbedarfe analysiert, anschließend die Reformansätze in Form von Steuerungsmodellen speziell für öffentliche Einrichtungen dargestellt, bevor darauf aufbauend einzelne Basisinstrumente des Controlling sowie ein strategisches Führungssystem im Hinblick auf ihre Nutzung in öffentlichen Einrichtungen untersucht werden. Anschließend werden die relevanten „weichen“ Faktoren ermittelt und ausführlich dargestellt. Ziel dieser Analyse der theoretischen Grundlagen ist es, Erklärungsansätze für den Einfluss der „weichen“ Faktoren auf den Einsatz eines strategischen Führungssystems zu erhalten.

In **Kapitel 3** wird die erste Forschungsfrage aufgegriffen, indem ein hypothesenbasiertes Modell zum Einfluss der „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard (als ein strategisches Führungssystem) speziell in öffentlichen Einrichtungen entwickelt wird. Zunächst wird eine geeignete Art der Führung (transformational und transaktional) des Top Managements ermittelt und anschließend eine für die strategische Steuerung förderliche Unternehmenskultur in Form einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur definiert. Darauf aufbauend werden zusätzliche *Variablen*⁶⁵ gebildet, um das Verhalten der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sowie die Nutzung der Balanced Scorecard zu messen.

Das entwickelte Modell zeigt über *Hypothesen*⁶⁶ auf, welche Wirkbeziehungen zwischen den Variablen vermutet werden und bildet die Grundlage für die nachfolgende empirische Untersuchung.

In **Kapitel 4** werden die verwendeten Messskalen, die Art der Befragung sowie Gütekriterien und zentrale Merkmale der Stichprobe dargestellt. Anschließend erfolgt eine Überprüfung der in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse sowie einfachen und multiplen Regressionsanalysen.

⁶⁵ Unter Variable ist ein Merkmal oder eine Eigenschaft von Personen, Gruppen etc. zu verstehen (vgl. Diekmann (2008), S. 116).

⁶⁶ Hypothesen als „... *Erklärungsversuche der unerklärten Umwelt*“ (Atteslander (2006), S. 18 [Hervorhebung im Original]) sind aus einer Theorie logisch abgeleitete, testbare Behauptungen über die Beziehungen zwischen zwei oder mehr Variablen (vgl. Weinert (2004), S. 53 und Diekmann (2008), S. 124).

In **Kapitel 5** wird die zweite Forschungsfrage aufgegriffen und es werden Gestaltungsempfehlungen im Rahmen eines Change Management-Ansatzes vorgestellt, die eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unterstützen können. Diese Gestaltungsempfehlungen sind aus den Ergebnissen der in Kapitel 4 dargestellten Überprüfung der Hypothesen abgeleitet.

In **Kapitel 6** werden die zentralen Ergebnisse und wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst. Außerdem werden die Limitationen der Studie sowie die Generalisierbarkeit der Ergebnisse dargestellt, bevor zusätzliche Forschungsbedarfe zum Einfluss der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen aufgezeigt werden.

Die folgende Abbildung 1 veranschaulicht den Aufbau dieser Arbeit noch einmal übersichtsartig.

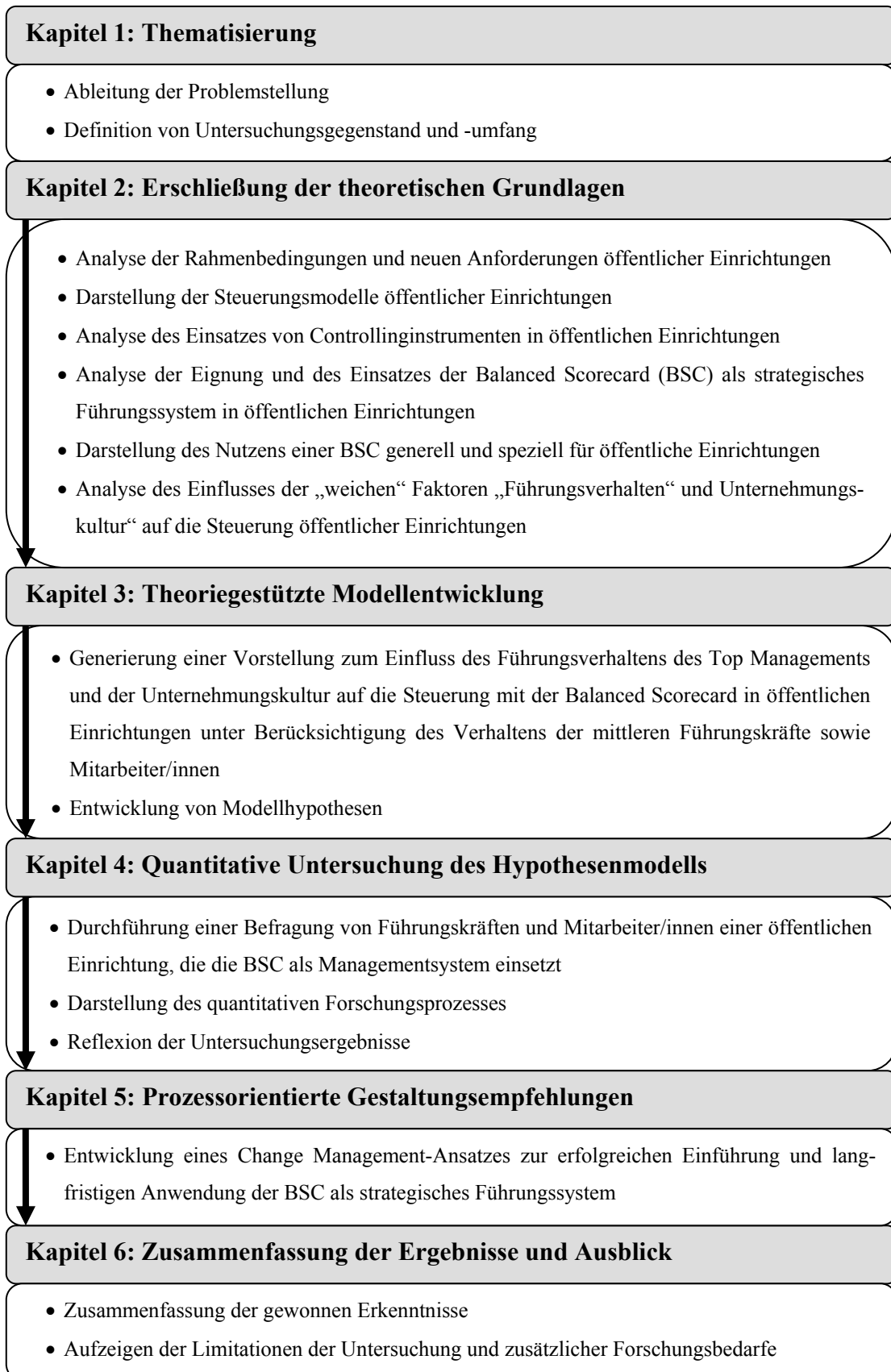


Abb. 1 Aufbau der Arbeit im Überblick
 Quelle: Eigene Darstellung

2 Erschließung theoretischer Grundlagen zum Stand der Steuerung in öffentlichen Einrichtungen sowie eine Analyse der Wirkung von „weichen“ Faktoren auf diese Steuerung

2.1 Rahmenbedingungen und neue Anforderungen an öffentliche Einrichtungen

2.1.1 Überblick sowie spezielle Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen

Zunächst werden in diesem Kapitel die speziellen Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen dargestellt, bevor die neuen Anforderungen, die von öffentlichen Einrichtungen bewältigt werden müssen und die Schwerpunkte der speziell für öffentliche Einrichtungen entwickelten Steuerungsmodelle vorgestellt werden. Im Anschluss daran wird der Einsatz der Controllinginstrumente in öffentlichen Einrichtungen, insbesondere der Kosten- und Leistungsrechnung sowie der Budgetierung als erste umfassende Ansätze anhand einer Literaturstudie untersucht, gefolgt von dem inzwischen auch in öffentlichen Einrichtungen eingesetzten strategischen Führungssystems Balanced Scorecard.

Dieser Darstellung der „harten“ Faktoren der Reformen in öffentlichen Einrichtungen folgt eine Untersuchung der „weichen“ Faktoren anhand einer Literaturstudie. Hierbei wird zunächst der Managementprozess „Führung“ mit Leadership-Aufgaben und Führungsstilen in öffentlichen Einrichtungen dargestellt, bevor Bedeutung und Wirkung der Unternehmenskultur in öffentlichen Einrichtungen zusammengefasst werden.

Bereits heute arbeiten einige Verwaltungen effizienter als andere, so dass davon ausgegangen werden kann, dass leistungsbezogenes Management von öffentlichen Einrichtungen trotz deren spezieller Rahmenbedingungen möglich ist.⁶⁷ Schon 1992 hat der damalige Vorstand der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) in einem Vortrag darauf hingewiesen, dass das zu dem Zeitpunkt geltende Recht öffentlichen Einrichtungen bereits wesentliche Schritte in Richtung eines neuen Steuerungsmodells erlauben würde.⁶⁸ So würden auch schon vielfach Teil- bzw.

⁶⁷ Vgl. Greve (1993), S. 170. So zeigt Pfreundschuh z. B. anhand eines Beispiels aus der Sozialhilfe, dass eine gesetzlich vorgegebene Strategie durch den Einsatz von Zielzahlen wirtschaftlicher und wirksamer umgesetzt wird (vgl. Pfreundschuh (2003), S. 237-244).

⁶⁸ Vgl. Banner (1993), S. 11.

Pilotprojekte (z. B. zum Aufbau eines Berichtswesens und zur Implementierung eines Controllings) durchgeführt werden, die neue Steuerung bedürfe aber einer Gesamtstrategie sowie einer Projektorganisation.⁶⁹

Aktuell wird jedoch kritisiert, dass das strategische Management sowie das strategische Controlling immer noch unterentwickelt seien bzw. vernachlässigt würden und sich darüber hinaus die Modernisierungsanstrengungen lediglich auf die operative Ebene mit einer Kosten- und Leistungsrechnung beschränken würden.⁷⁰

Die für die Handlungs- und Steuerungsfähigkeit des Staates notwendige Voraussetzung der Effektivität und Effizienz von öffentlichen Einrichtungen⁷¹ lässt sich nur erreichen, wenn sowohl Instrumente zur Steuerung der „harten“ Faktoren (wie z. B. Controlling und dezentrale Ressourcenverantwortung) als auch zur Steuerung der „weichen“ Faktoren (wie z. B. Unternehmungskultur und Leitbild) eingesetzt werden.⁷²

Auch wenn sich die Managementprobleme im öffentlichen Bereich nach Meinung von z. B. Horváth & Partner lediglich marginal von denen in der Privatwirtschaft unterscheiden,⁷³ werden in der folgenden Untersuchung die Besonderheiten öffentlicher Einrichtungen, insbesondere deren Rahmenbedingungen, berücksichtigt.

Für eine Untersuchung, die sich speziell auf öffentliche Einrichtungen bezieht, ist „zunächst [...] festzuhalten, dass die öffentliche Verwaltung aus einer großen Vielfalt unterschiedlicher öffentlicher Organisationen besteht“⁷⁴ mit einem zum Teil stark diversifizierten Leistungsangebot.⁷⁵ So gibt es neben Ministerien, Kommunal- und Kreisverwaltungen viele nachgeordnete Behörden, Oberbehörden, Anstalten, Körperschaften sowie öffentlich-rechtliche Stiftungen.⁷⁶

⁶⁹ Vgl. Banner (1993), S. 12.

⁷⁰ Vgl. Dreyer/Richter (2005), S. 175.

⁷¹ Vgl. Konzendorf (2004), S. 38.

⁷² Vgl. Koetz (1993), S. 149, 163.

⁷³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 377.

⁷⁴ Bogumil/Jann (2005), S. 113.

⁷⁵ Vgl. Becker/Weise (2003), S. 435.

⁷⁶ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 113.

Öffentliche Einrichtungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nur dann tätig werden dürfen, wenn sie durch einen gesetzlichen Auftrag dazu legitimiert wurden.⁷⁷ Dadurch mögen öffentliche Einrichtungen zwar einem geringeren Konkurrenzdruck ausgesetzt sein als die Privatwirtschaft, jedoch stehen sie gegenüber der Öffentlichkeit unter Legitimationsdruck bezüglich ihrer Problemlösungsfähigkeiten.⁷⁸ Auch müssen öffentliche Einrichtungen nach den im Haushaltsrecht verankerten Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit handeln.⁷⁹ *Output und Outcome*⁸⁰ öffentlicher Leistung sind deshalb kritisch zu analysieren und zu optimieren.⁸¹

Bei einer Untersuchung, die die öffentlichen Einrichtungen betrifft, sind spezielle Rahmenbedingungen bzw. Besonderheiten zu berücksichtigen, die allein daraus resultieren, dass diese Instrumente ihrer Träger sind.⁸² „Hierzu gehören u. a. die Interessenvielfalt bei der Entscheidungsfindung, die Priorität der Gemeinwohl- vor den Finanzziele, komplexere Bürger/Kunden-Beziehungen, die politischen Rahmenbedingungen, das Demokratie- und Öffentlichkeitsprinzip oder das Stabilitäts- und Sicherheitsstreben der Mitarbeiter.“⁸³ Ebenso zu berücksichtigen ist die starke Arbeitsteilung, Spezialisierung und Differenzierung, durch die öffentliche Verwaltungen gekennzeichnet sind,⁸⁴ die eingeschränkte Strategiehoheit öffentlicher Verwaltungen und deren eingeschränkte Wettbewerbs- und Vergleichsmöglichkeiten⁸⁵ sowie die Dominanz von Sach- bzw. Leistungszielen (im Unterschied zur Vorherrschaft von Rentabilität in privaten

⁷⁷ Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 10.

⁷⁸ Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 11. So muss sich der Dienstleistungscharakter auch in öffentlichen Einrichtungen immer stärker durchsetzen, um sich gegenüber anderen öffentlichen Einrichtungen sowie privaten Unternehmungen positionieren zu können (vgl. Zielinski (2003), S. 43).

⁷⁹ Vgl. Brede (2001), S. 115. So ist z. B. im § 7 „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung“ in der Niedersächsischen Landeshaushaltsordnung (LHO) festgeschrieben, dass öffentliche Einrichtungen bei der Aufstellung und Ausführung ihrer Haushaltspläne die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten und für Maßnahmen von finanzieller Bedeutung angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen haben (vgl. LHO (2001), § 7).

⁸⁰ Unter Output ist das Ergebnis des Einsatzes von Verwaltungsressourcen zu verstehen; Outcome steht als Indikator für eine wirtschaftliche und sparsame Verwaltungsführung, die gleichzeitig leistungs-, qualitäts- und wirkungsorientiert handelt (vgl. Voigt/Walkenhaus (2006), S. 81, 83).

⁸¹ Vgl. Becker/Weise (2003), S. 429.

⁸² Vgl. Brede (2001), S. 1.

⁸³ Scherer (2002), S. 5. Vgl. hierzu auch Hill (1993a), S. 19. So sind „... bestimmte bürokratische Garantien, wie Rechtssicherheit, Willkürfreiheit, Gleichheit und Unbestechlichkeit auch in Zukunft nicht zu vernachlässigende Elemente öffentlich-rechtlicher Organisationen [...], sie dürfen aus deren Strategie nicht ausgeblendet werden“ (Seidler (2004), S. 303). Zu den Rahmenbedingungen öffentlicher Verwaltungen in Österreich (die mit denen in Deutschland weitgehend übereinstimmen) vgl. Kraus (1999), S. 190, 191.

⁸⁴ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 116.

⁸⁵ Vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 292.

Unternehmungen).⁸⁶ In öffentlichen Einrichtungen sind deshalb viele beeinflussbare aber auch nicht beeinflussbare Faktoren zu berücksichtigen.⁸⁷

Hinzu kommt, dass die Aufgaben öffentlicher Einrichtungen seit Jahren quantitativ zunehmen und sowohl komplexer als auch schwieriger werden bei gleichzeitig steigender Anspannung der Finanzsituation, die zu Einsparungen insbesondere im Personalbereich führen.⁸⁸

Dies führt u. a. in den folgenden Bereichen zu einem Wandel:⁸⁹

- Umfang und Intensität der Dienstleistungen,
- Einsatz moderner Technologien,
- Vernetzung verschiedener Ebenen des öffentlichen Dienstes und
- Veränderungsdruck auf das Tarif- und Dienstrecht.⁹⁰

Insbesondere im Zusammenhang mit dem Beamtentum⁹¹ gibt es Besonderheiten, z. B. die Bindung an Stellenpläne, die speziell auf den öffentlichen Dienst ausgerichtete Ausbildung, die lebenslängliche Bindung sowie ein engmaschiges gesetzliches Regelwerk.⁹² Deregulierung und Entbürokratisierung der administrativen Ebene sind deshalb wichtige Begriffe für den Wandel geworden.⁹³

⁸⁶ Vgl. Nullmeier (2005), S. 434 und Becker/Weise (2003), S. 430.

⁸⁷ Vgl. Weber (2002), S. 402. Insbesondere für Kommunen sind hier die Vielfältigkeit kommunaler Aufgaben, die unterschiedlichen Vorbestimmungsgrade durch gesetzliche Normierungen der Pflichtaufgaben sowie die unmittelbare Bürgernähe als besondere Herausforderung für den Steuerungsprozess zu nennen (vgl. Weber (2002), S. 403).

⁸⁸ Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 11. Bereits 1972 hat Laux auf neue Trends für die öffentlichen Einrichtungen hingewiesen, so u. a. auf die wachsende Komplexität der Aufgaben, das schnelle Veralten von Informationen und Kenntnissen, das steigende Selbstbewusstsein der Mitarbeiter/innen, den Einfluss der Computertechnik sowie die Notwendigkeit zur stärkeren Ökonomisierung des administrativen Handelns (vgl. Laux (1972), S. 29). Der Staat soll also immer mehr für die Bürger/innen leisten und dabei gleichzeitig schlanker werden (vgl. Finger (1999), S. 221), d. h. die notwendigen Aufgaben sollen mit weniger Mitteln möglichst gleich gut oder besser erfüllt werden (vgl. Schrijvers (1999), S. 244).

⁸⁹ Vgl. Zielinski (2003), S. 14.

⁹⁰ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass sowohl materielle als auch immaterielle Leistungsanreize nicht ohne weiteres aus der privaten Wirtschaft in öffentliche Einrichtungen übertragen werden können (vgl. Ridder (2005), S. 279).

⁹¹ „Die markanteste, der Anzahl nach aber nicht größte Berufsgruppe unter den Beschäftigten im öffentlichen Dienst (ca. 34 %) bilden die Beamten.“ (Brede (2001), S. 151).

⁹² Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 87.

⁹³ Vgl. Zielinski (2003), S. 14.

Weiterhin zu berücksichtigen ist die Besonderheit von öffentlichen Gütern und Dienstleistungen, die in der Regel nicht marktfähig sind⁹⁴ und die nicht einfach eingestellt werden können, da öffentliche Einrichtungen ihre gesetzlichen Verpflichtungen erfüllen müssen.⁹⁵ Öffentliche Einrichtungen müssen sich häufig zwischen sich widersprechenden Zielen wie Haushaltskonsolidierung, Bürgerzufriedenheit und zukunftsorientierter Entwicklung entscheiden.⁹⁶

2.1.2 Neue Anforderungen, die von öffentlichen Einrichtungen bewältigt werden müssen

Öffentliche Einrichtungen müssen vielfältige neue Anforderungen bewältigen,⁹⁷ dazu gehören u. a.:⁹⁸

- die zunehmende Komplexität und Unübersichtlichkeit der Aufgaben,
- ein dynamischer, beschleunigter Wandel,
- eine zunehmende Vernetzung,
- schnelllebige Zielgruppen,
- der zunehmende Wettbewerbsdruck (u. a. durch die Europäisierung und Internationalisierung),
- der Wertewandel,
- die Bürokratie- und Politikverdrossenheit,
- die Wissensexplosion,
- rapide demographische und gesellschaftliche Veränderungen,
- wirtschaftlich-technische Umbrüche,
- globale Umweltprobleme,

⁹⁴ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 249.

⁹⁵ Vgl. Böllhoff/Wewer (2005), S. 149. Öffentliche Einrichtungen verfolgen gemeinwohlorientierte Ziele (vgl. Brede (2001), S. 15). Das Handeln öffentlicher Einrichtungen muss deshalb immer auf das Erreichen gesellschaftlicher bzw. gemeinwohlorientierter Zwecke ausgerichtet sein, außerdem werden politische Ziele verfolgt und es müssen gesetzliche Aufträge erfüllt werden (vgl. Becker/Weise (2003), S. 429, 430).

⁹⁶ Vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 245, 246.

⁹⁷ Diese neuen Anforderungen ergeben sich u. a. aus der nicht unerheblichen Kritik an der Leistungsfähigkeit und der Qualität des Bürgerservices öffentlicher Verwaltungen (vgl. Schrijvers (1999), S. 244).

⁹⁸ Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 7, Schröter/Wollmann (2005), S. 64, Rüter (1995), S. 82, Bogumil/Jann (2005), S. 7 und Oertli-Cajacob (1993), S. 272-275. Vgl. hierzu auch Dumont du Voitel (1993), S. 301, 302 und Doppler/Lauterburg (2005), S. 21-37.

- die neuen Methoden und Hochleistungsstrukturen in Organisationen (um den als Wettbewerbsnachteil empfundenen Modernitätsrückstand aufzuholen) sowie
- der Wandel öffentlicher Einrichtungen von „Non-profit“- zu „Non-loss“-Organisationen.

Ebenso gehört dazu der durch „leere“ Staatskassen und steigende Budgetdefizite hervorgerufene Budgetdruck mit den damit verbundenen Sparmaßnahmen,⁹⁹ z. B. dem Zurückfahren von Investitionsmaßnahmen,¹⁰⁰ und zunehmenden Verteilungskämpfen zwischen den öffentlichen Einrichtungen um die finanzielle Ausstattung.¹⁰¹

Außerdem haben „die Bürger [...] Anspruch auf einen sparsamen, effektiven und bürgerfreundlichen öffentlichen Dienst.“¹⁰² Dazu muss das Handeln öffentlicher Einrichtungen durchschaubarer gemacht, die Bürger- und Kundenorientierung erhöht werden sowie eine Reduzierung der Aufgaben auf die Kernkompetenzen erfolgen,¹⁰³ letzteres insbesondere vor dem Hintergrund, dass öffentliche Einrichtungen im Wettbewerb mit anderen Anbietern gleicher oder ähnlicher Dienstleistungen und Produkte stehen¹⁰⁴ bzw. „wichtige Aufgaben regionaler Daseinsvorsorge [...] in den Wettbewerb gedrängt und zur Disposition gestellt“¹⁰⁵ werden. Trotz der immer stärker eingeschränkten finanziellen Mittel dürfen sich also weder die Qualität noch das Angebot der Dienstleistungen öffentlicher Einrichtungen verschlechtern.¹⁰⁶ Auch reicht eine korrekte Rechtsanwendung

⁹⁹ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 140 und Haubner (1993), S. 313. Budgetdruck alleine reicht jedoch nicht aus, um erfolgreiche Reformen durchzuführen (vgl. Speier-Werner (2006), S. 204). Die schwierige Finanzsituation führt aber zusammen mit dem durchgreifenden Aufgabenwandel und der zunehmenden Komplexität der Verwaltungswirklichkeit zu neuen Sichtweisen in öffentlichen Einrichtungen (dies wurde bereits früh festgestellt von Abel (1993), S. 191, 192).

¹⁰⁰ Vgl. Günther (2005), S. 310.

¹⁰¹ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 107.

¹⁰² Rüter (1995), S. 83. „Die Leistungserwartungen der Bürger gegenüber der Verwaltung haben sich weiter erhöht“ (Haubner (1993), S. 313), bezogen auf Umfang, Art, Zeit, Ort, Qualität und Transparenz der öffentlichen Leistungen (vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280). Diesem Kultur- und Mentalitätswandel der Bürger/innen bzw. Nutzer/innen öffentlicher Einrichtungen können sich diese nicht mehr verschließen (vgl. Schrijvers (1999), S. 245), denn „die Bürgerinnen und Bürger erwarten zu Recht, dass mit ihren Steuergeldern ökonomisch umgegangen wird“ (Bundesministerium des Innern (2004), S. 12).

¹⁰³ Vgl. Schröter/Wollmann (2005), S. 66. So soll z. B. in Brandenburg ein schlanker Staat entstehen, der sich auf seine Kernkompetenzen konzentriert (vgl. Westphal (2004), S. 33).

¹⁰⁴ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 44.

¹⁰⁵ Brunner-Salten (2003), S. 261. Neben der Konkurrenz innerhalb des öffentlichen Sektors hat sich der Wettbewerbsdruck durch private Anbieter von Dienstleistungen erhöht (vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 292, 293).

¹⁰⁶ Vgl. Binninger (2004), S. 344.

und ein verlässliches Bereitstellen von Standardleistungen nicht mehr aus, vielmehr sind auch in öffentlichen Einrichtungen Innovationen gefragt.¹⁰⁷

Um als öffentliche Einrichtung autonomer zu werden, bedarf es mehr als einer Änderung der Rechtsform,¹⁰⁸ die Entwicklung von Strategien gewinnt vor dem Hintergrund des sehr komplexen und dynamischen politischen Umfelds immer stärker an Bedeutung.¹⁰⁹

Damit die öffentlichen Einrichtungen diesen neuen Anforderungen gerecht werden können, benötigen sie eine größere Flexibilität, d. h. Experimentierklauseln¹¹⁰ müssen zur Regel werden.¹¹¹ So hatten bereits 2003 fast alle Bundesländer und Kommunen eine adäquate Experimentierklausel in ihre jeweiligen Haushaltsordnungen aufgenommen.¹¹²

2.2 Steuerungsmodelle öffentlicher Einrichtungen

2.2.1 Modernisierung von Verwaltungen und New Public Management (NPM)

Starre Organisationsstrukturen mit einem hierarchischen Aufbau sowie einer umfassenden vertikalen Integration, die hohe Leistungstiefe öffentlicher Einrichtungen verbunden mit einer umständlichen Prozessgestaltung und einer ausgeprägten Kontrolldichte, mangelnde Anreize sowie die typische Verwaltungsform mit lebenslanger Anstellung, Beamtenethos und Hoheitlichkeit sollen als für eine moderne Einrichtung inadäquat reformiert werden.¹¹³

¹⁰⁷ Vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280.

¹⁰⁸ Vgl. Seidler (2004), S. 298.

¹⁰⁹ Vgl. Svoboda (2004), S. 306.

¹¹⁰ „Die Erprobung flexibler Haushaltsführung auf der Basis solcher Experimentierklauseln ist als Übergangsphase vom traditionellen zum modernen Haushaltsrecht mit dem Leitbild dezentraler Budgetierung zu betrachten.“ (Gruber (1998), S. 21.)

¹¹¹ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 154, 155. Die öffentlichen Einrichtungen benötigen größere Freiheiten in der Bewirtschaftung und Organisation ihrer Leistungserstellung, wenn die Neue Steuerung (s. Abschnitt 2.2) erfolgreich sein soll (vgl. Osner (1999), S. 116).

¹¹² Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 184. In Rheinland-Pfalz gibt es z. B. bereits eine Experimentierklausel, die landesweit die selbst gesteuerte Bewirtschaftung der Personalausgaben der Hauptgruppe 4 zulässt (vgl. Keilmann (2002), S. 434). Nordrhein-Westfalen z. B. hat die Experimentierklausel auch auf Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Förderbedingungen etc. ausgeweitet (vgl. Schwarting (1999), S. 123).

¹¹³ Vgl. Zielinski (2003), S. 16. Löffler hat die folgenden charakteristischen Elemente der sich daraus ergebenden Verwaltungsmodernisierung als die am häufigsten in der Literatur aufgeführten zusammengefasst: Entwicklung zu einem ergebnisbezogenen Management, Tendenz zur größeren Flexibilität im Haushaltsmanagement, Dezentralisierungstendenz im Personalmanagement, Anstrengungen zu mehr Kundenorientierung, Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortungen, stärkere Nutzung von Marktmechanismen und Privatisierung öffentlicher Unternehmen (vgl. Löffler (1998), S. 7).

Es ist also „... erforderlich, eine Abkehr von den klassischen Führungsinstrumenten der Bürokratie einzuleiten und neue Steuerungsmodelle [...] einzuführen und weiterzuentwickeln.“¹¹⁴ Deshalb werden die klassischen Steuerungsinstrumente öffentlicher Einrichtungen¹¹⁵ abgelöst durch neue Steuerungsmodelle,¹¹⁶ die speziell für den öffentlichen Sektor entwickelt wurden.¹¹⁷ Dabei hat sich für die deutschen öffentlichen Einrichtungen das aus dem New Public Management (NPM) entwickelte¹¹⁸ Neue Steuerungsmodell (NStM)¹¹⁹ durchgesetzt.¹²⁰ Es gibt allerdings nicht nur einen einzigen, besten Weg, um öffentliche Einrichtungen zu modernisieren bzw. zu optimieren, wie bereits beim „1. Speyerer Qualitätswettbewerb 1992“ für öffentliche Einrichtungen deutlich wurde.¹²¹

Unabhängig davon, für welchen Modernisierungsansatz sich eine öffentliche Einrichtung entscheidet,¹²² ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der Modernisierung der Verwaltung um eine Daueraufgabe handelt¹²³ und dass „mit einer effektiven Verwaltungsreform [...] eine Aufgabenreform zwingend verbunden ...“¹²⁴ ist, denn es ist auch für öffentliche Einrichtungen „... unverzichtbar, die Belange, Interessen und Forderungen des Kunden in den Mittelpunkt zu rücken.“¹²⁵

¹¹⁴ Schönebeck (1993), S. 113.

¹¹⁵ Mit z. B. Input-Verfahren, Regelung durch Rechtsetzung und Weisung (vgl. Zielinski (2003), S. 16), aber auch der grundsätzlichen Zahlungsorientierung, d. h. der überwiegenden Information über Ein- und Auszahlungen (vgl. Lüder (1999), S. 40).

¹¹⁶ Neue Steuerungsinstrumente stellen ein „...unabdingbares Hilfsmittel zum Management dieser Reformen dar“ (Speier-Werner (2006), S. 7).

¹¹⁷ Denn es kann „... kein blindes Nachahmen von Strukturen und Instrumenten geben, die sich im privaten Sektor bewährt haben, [denn] auch in der Wirtschaft gibt es Bürokratieprobleme und Mißmanagement“ (Banner (1993), S. 6).

¹¹⁸ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 31. In den ausgehenden 1980er Jahren hat sich das NPM international als Standard für moderne Verwaltungen etabliert, seit den 1990er Jahren auch im deutschsprachigen Raum (vgl. Schedler/Proeller (2006), S. 37).

¹¹⁹ Das NStM wurde ursprünglich entwickelt, „... damit das Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung funktionieren kann“ (KGSt (1993), S. 15).

¹²⁰ So wurde das NStM z. B. zum dominierenden Managementmodell der kommunalen Ebene (vgl. Löffler (1998), S. 197).

¹²¹ Vgl. Haubner (1993), S. 324.

¹²² „Den Königsweg zur modernen Verwaltung gibt es [...] nicht.“ (Finger (1999), S. 221.)

¹²³ Vgl. Römer (2000), S. 101.

¹²⁴ Kupka (1995), S. 43. In dem 1994 beschlossenen Modernisierungsprojekt in Niedersachsen geht es z. B. nicht primär um die Prüfung, welche Aufgaben wegfallen können sondern darum, wie die Aufgaben zweckmäßiger und wirtschaftlicher erledigt werden können (vgl. Hill (1995), S. 30). Dazu wurden in Niedersachsen folgende übergreifende Ziele festgelegt: Reduzierung der Aufgaben, Minimierung des Verwaltungsaufwandes, Optimierung des Einsatzes von Landesmitteln, Motivation der Mitarbeiter/innen und verstärkte Kundenorientierung (vgl. Nedden (1995), S. 94).

¹²⁵ Brunner-Salten (2003), S. 32.

Qualitätsmanagement und Kundenorientierung¹²⁶ sind hier als vorherrschende Themen zu nennen.¹²⁷

Insgesamt soll eine ökonomische Modernisierung der öffentlichen Einrichtungen mit unternehmerischem Management als Perspektive erfolgen.¹²⁸ Bislang jedoch „... ist nicht so richtig erkennbar, ob die erhofften Effekte [durch die neuen Steuerungsmodelle] eingetreten sind.“¹²⁹

Durch die New Public Management-Modelle¹³⁰ sollen marktgerechte Handlungs- und Steuerungskonzepte in öffentlichen Einrichtungen eingeführt werden.¹³¹ „Zentrales Credo des NPM war und ist, dass die klassische bürokratische Steuerung der Verwaltung zunehmend dysfunktionale Folgen zeitige und dass sich Konzepte modernen betriebswirtschaftlichen Managements mit Erfolg auf die öffentliche Verwaltung übertragen lassen“¹³², die Reformstrategien des NPM werden deshalb „...überwiegend von einer betriebswirtschaftlichen Interpretation des Verwaltungshandelns geleitet...“¹³³

Unter Public Management ist die Lehre von der internen Steuerung komplexer Organisationen zu verstehen, d. h. zentrale Steuerungsobjekte sind die internen Strukturen und Prozesse der jeweiligen Einrichtung.¹³⁴ NPM dient dabei der Verbesserung der Qualität,

¹²⁶ Die Schwerpunkte der Binnenrationalisierung (Budgetierung, KLR und Controlling) basieren auf dem Leitbild der öffentlichen Verwaltung als bürger- bzw. kundenorientierte Dienstleistungsunternehmung (vgl. Gruber (1998), S. 17).

¹²⁷ Vgl. Löffler (1998), S. 49.

¹²⁸ Vgl. Gruber (1998), S. 17.

¹²⁹ Binniger (2004), S. 328.

¹³⁰ „Mit dem Begriff New Public Management wurde eine allgemeine Bezeichnung geschaffen, welche alle Verwaltungsprojekte (bzw. neuen Konzepte), unabhängig von ihrer länderspezifischen Bezeichnung, begrifflich umfaßt.“ (Kraus (1999), S. 192.) „NPM [...] steht für einen internationalen und globalen Prozeß der Verwaltungsmodernisierung“ (Gronbach (1999), S. 293), so wurde z. B. PUMA (Public Management) 1990 zum neuen Forschungsbrennpunkt der OECD (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 47).

¹³¹ Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 3.

¹³² Bogumil/Jann (2005), S. 200. Bei dem Neuen des NPM handelt es sich hauptsächlich um eine neuartige und abgestimmte Kombination von Managementbausteinen, die in isolierter Form bereits vorher bekannt waren (vgl. Kraus (1999), S. 193), wobei das NPM versucht, die herkömmlichen Managementkonzepte situativ für den öffentlichen Sektor weiterzuentwickeln bzw. zu modifizieren (vgl. Gruber (1998), S. 39). Es wird zusätzlich angenommen, „... dass die Marktbedingungen privatwirtschaftlicher Organisationen auch für öffentliche Verwaltungen erfolgreiche Auswirkungen haben“ (Ridder/Hoon (2000), S. 8).

¹³³ Schröter/Wollmann (2005), S. 63. Das NPM zielt ab auf eine grundlegende Neuorientierung und Verbesserung von Planung und Steuerung in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Schrijvers (1999), S. 250).

¹³⁴ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 35.

der Effizienz sowie der Effektivität der zu erbringenden Dienstleistungen¹³⁵ und ist deshalb nicht nur auf die Einführung von Controllinginstrumenten beschränkt, sondern legt ein neues Verständnis der Aufgabenwahrnehmung zugrunde – weg von der reinen Angebots- und Leistungsorientierung hin zur Wirkungsorientierung; so ist das neue Leistungsverständnis des NPM an Zielen orientiert, damit auf Ergebnisse ausgerichtet und bezieht Wirkungen mit ein.¹³⁶ Die New Public Management-Modelle stehen „... für eine Kombination aus öffentlicher Verantwortung, Kostendenken, Leistungs- und Wirkungsorientierung, das auf Gemeinsamkeiten zwischen Institutionen setzt und dennoch Identitäten institutioneller Art bewahren will.“¹³⁷

Das Paradigma des NPM bringt dabei sowohl die fiskalischen und Management-Reformen als ökonomische Perspektiven als auch die organisationsinternen wie -externen Reformen als organisationstheoretische Perspektive in einen Zusammenhang.¹³⁸ Das Leitmotiv des NPM ist eine auf Eigenverantwortung und Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtete öffentliche Verwaltung.¹³⁹

Zentrale Merkmale des NPM sind:¹⁴⁰

- Reduzierung auf Kernaufgaben (Aufgaben mit hoher Spezifität und hoher strategischer Relevanz),
- Deregulierung/Entbürokratisierung (also Reduzierung der Normen und Vereinfachung des Verwaltungshandelns),
- neue Steuerungslogistik und Führungsorganisation (z. B. Zielvereinbarungen, Doppik, Produkte, Kennzahlen/Leistungsindikatoren) und
- Reform des Personalmanagements (ergebnisorientierte Public Manager).

¹³⁵ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 201 und Schröter/Wollmann (2005), S. 63. Bei der Effizienzverbesserung sind allerdings die traditionellen Ordnungsprinzipien Rechtsstaatlichkeit, Demokratieprinzip und Sozialstaatlichkeit weiterhin zu berücksichtigen (vgl. Kraus (1999), S. 193).

¹³⁶ Vgl. Zielinski (2003), S. 18, 20 und 22.

¹³⁷ Zielinski (2003), S. 39.

¹³⁸ Vgl. Löffler (1998), S. 15.

¹³⁹ Vgl. Schröter/Wollmann (2005), S. 67. Mit dem NPM ist z. B. auch die konsequente Vermarktung von Dienstleistungen verbunden (vgl. Gronbach (1999), S. 293).

¹⁴⁰ Vgl. Schröter/Wollmann (2005), S. 68-71. Zu den allgemeinen Merkmalen des NPM, wie z. B. strategische Führung, Total Quality Management und Bürgerorientierung vgl. Kraus (1999), S. 196. Die wesentlichen NPM-Merkmale in Deutschland finden sich bei Schrijvers (1999), S. 245.

Das NPM erfordert dazu von den Führungskräften aller Ebenen ein neues Managementdenken¹⁴¹ und ein neues Führungsverhalten,¹⁴² da u. a. die fachliche Arbeitsteilung des Bürokratiemodells durch eine teamorientierte Arbeitsweise ersetzt wird.¹⁴³

2.2.2 Das Neue Steuerungsmodell (NStM)

Das NStM¹⁴⁴ ist die deutsche Variante des NPM¹⁴⁵ bzw. ein parallel zum NPM gedachter Ansatz zur Reform der Binnenstrukturen öffentlicher Einrichtungen¹⁴⁶ und wird seit 1991 auf kommunaler Ebene von der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) vorangetrieben.¹⁴⁷ Es „... verkörpert und symbolisiert die derzeit herrschende Richtung – und Stimmung – der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland“¹⁴⁸ und dient der Bewältigung der neuen Anforderungen durch verbesserte interne Steuerungsmechanismen, also durch eine Modernisierung der Binnenstruktur öffentlicher Einrichtungen.¹⁴⁹ Die KGSt nennt als Steuerungsmängel der Kommunalverwaltung die Strategie-, die Management-, die Attraktivitäts- sowie die Legitimitätslücke, die es durch das NStM zu beheben gilt.¹⁵⁰ Das NStM kann dazu beitragen, dass öffentliche Verwaltungen effizienter und effektiver arbeiten und Kosten einsparen.¹⁵¹

¹⁴¹ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 50.

¹⁴² So sind z. B., um die notwendige Lernbereitschaft bei den Anwender/innen der neuen Systeme zu fördern, Motivationsaspekte mit zu berücksichtigen (vgl. Schrijvers (1999), S. 251). Auch dominiert „im Rahmen des New Public Management [...] ein Trend zur leistungsorientierten Führung und Vergütung“ (Oechsler (2002), S. 364).

¹⁴³ Vgl. Oechsler (2002), S. 365.

¹⁴⁴ Vgl. KGSt (1993). Es gibt auch Varianten des NStMs, z. B. das „Neue Berliner Verwaltungsmanagement“ von 1994 (vgl. Nagel (1995), S. 105).

¹⁴⁵ Vgl. Zielinski (2003), S. 164 und Jann (2005b), S. 76. In den charakteristischen Reformelementen kommt es beim NStM zu starken Überschneidungen mit dem NPM (vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 14, 15).

¹⁴⁶ Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 15.

¹⁴⁷ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 294.

¹⁴⁸ Jann (2005b), S. 74, 75.

¹⁴⁹ Vgl. Jann (2005b), S. 75.

¹⁵⁰ Vgl. KGSt (1993), S. 9-12.

¹⁵¹ Vgl. Gerstlberger/Grimmer/Wind (1999), S. 27, 28. Durch das NStM soll ein Prozess der dauerhaften Weiterentwicklung und Verbesserung in öffentlichen Einrichtungen gestärkt werden (vgl. Schwarting (1999), S. 120, 121).

Kernmerkmale des NStM sind:¹⁵²

- dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung (d. h. finanzielle und fachliche Steuerung liegen in einer Hand),¹⁵³
- ergebnisorientierte Steuerung (Produkte, Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement),
- moderne Personalführung,¹⁵⁴
- Kundenorientierung (Wettbewerb) und
- eine gemeinsame Steuerungseinheit der politisch und administrativ Handelnden.

Daraus ergeben sich als notwendige Maßnahmen u. a. eine klare Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung, der Wechsel von einer input- zu einer output-orientierten Steuerung, die Vereinbarung von Leistungs- und Finanzzielen¹⁵⁵ sowie die Implementierung einer Kosten- und Leistungsrechnung und eines Berichtswesens.¹⁵⁶

Konkrete Erfahrung mit der Umsetzung dieser Maßnahmen gibt es bislang mit der Budgetierung,¹⁵⁷ der Definition von Produkten, der Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung und der Kosten- und Leistungsrechnung;¹⁵⁸ erste Ansätze gibt es außerdem in den Bereichen Berichtswesen, Controlling und Kundenbefragung sowie in sehr geringem Maße bei der Mitarbeiterbefragung, einer verstärkten Qualifizierung der Mitarbeiter/innen und Leistungsentgelten.¹⁵⁹

¹⁵² Vgl. Zielinski (2003), S. 125 und Jann (2005b), S. 77-79. Geffken sieht im NStM „... nichts anderes als eine Konkretisierung des TQM-Ansatzes auf die Bedingungen der öffentlichen Verwaltung“ (Geffken (2001), S. 447). Brunner-Salten sieht im Lean Management eine Ergänzung, ggf. sogar einen Veredelungsprozess für das NStM (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 95).

¹⁵³ Vgl. Pfreundschuh (2004), S. 22.

¹⁵⁴ Bei dem NStM handelt es sich um ein Führungskonzept mit dezentraler Verantwortung (vgl. Schwarting (1999), S. 130).

¹⁵⁵ Wobei hier nicht davon ausgegangen wird, dass es bisher keine Ziele in öffentlichen Einrichtungen gab, sondern dass jetzt Zielsetzungen systematisch entwickelt bzw. abgeleitet, transparent gemacht und operationalisiert werden (vgl. Weber (2002), S. 411).

¹⁵⁶ Vgl. Römer (2000), S. 101. Das NStM rückt insbesondere die Budgetierung (s. Abschnitt 2.3.2) verbunden mit einer Kosten- und Leistungsrechnung (s. Abschnitt 2.3.1) in den Vordergrund (vgl. Gruber (1998), S. 39), wobei zur Sicherstellung der zentralen Gesamtsteuerung ein geeignetes Berichtswesen zu entwickeln ist (vgl. KGSt (1995a), S. 20).

¹⁵⁷ Siehe Abschnitt 2.3.2.

¹⁵⁸ Siehe Abschnitt 2.3.1.

¹⁵⁹ Vgl. Jann (2005b), S. 81.

Es gibt bislang noch kein Praxisbeispiel für ein umfassendes NStM.¹⁶⁰

2.2.3 Das Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“

Das am 01. Dezember 1999 als Fortsetzung des Programms „Schlanker Staat“ ins Leben gerufene Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“¹⁶¹ als „... Grundlage für eine umfassende Modernisierung von Staat und Verwaltung“¹⁶² besetzt die Themen „Neue Verantwortungsteilung“¹⁶³, „Stärkung der Bürgergesellschaft“ sowie „Aktivierender Staat“ und hat „... die vermehrte Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden [...] zum wichtigen Ziel erklärt.“¹⁶⁴ Merkmal des aktivierenden Staates ist eine Kultur der Verantwortungsteilung, die den Bürger/innen mehr Freiräume gibt, um selbstverantwortlich handeln sowie sich aktiv an gesellschaftlichen Entwicklungen beteiligen zu können.¹⁶⁵ Dies bedeutet u. a., dass der Staat seine Verwaltung sowohl wirtschaftlicher als auch transparenter gestalten muss.¹⁶⁶

Im Juni 2004 wurde die zweite Phase dieses Regierungsprogramms verabschiedet, welches einen ganzheitlichen Ansatz unter Berücksichtigung von modernem Verwaltungsmanagement mit Bürokratieabbau und E-Government vorsieht,¹⁶⁷ wobei die Schwerpunkte der ersten Phase, die Überprüfung der Behördenstrukturen sowie die Implementierung moderner Steuerungsinstrumente, weiter fortgesetzt werden.¹⁶⁸ Zu einer qualitativen

¹⁶⁰ Vgl. Jann (2005b), S. 82. Ein relativ umfassendes Beispiel für die Umsetzung des NStMs ist das 1999 begonnene und auf drei Jahre angelegte Programm zur Neuen Steuerung der Johannes Gutenberg-Universität Mainz mit den Zielen Dienstleistungsorientierung, Transparenz, wirtschaftlicher Mitteleinsatz, erhöhte Mitarbeitermotivation, Verwaltungsvereinfachung und Effektivitätserhöhung der universitätsinternen Strukturen (vgl. Scholz (2003), S. 510), dessen Evaluation im Jahr 2002 jedoch u. a. ergeben hat, „...dass die Hochschule alle ihre Reformaktivitäten im Rahmen einer noch zu entwickelnden universitären Strategie betreiben müsse“ (Scholz (2003), S. 523). Auch das 1993 begonnene Projekt NSI (Neue Steuerungsinstrumente) der Landesverwaltung Baden-Württemberg mit den Zielen größere Transparenz, Dezentralisierung und Budgetierung sowie stärkere Orientierung auf Ziele und Ergebnisse des Verwaltungshandelns ist ein relativ umfassendes Beispiel für die Umsetzung des NStM (vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 279).

¹⁶¹ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 13 und Speier-Werner (2006), S. 189.

¹⁶² Bundesministerium des Innern (2001), S. 6.

¹⁶³ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 213, 214 und Brunner-Salten (2003), S. 13-15. Durch ein modernes Management mit Verantwortungsdelegation und ergebnisorientierter Steuerung sollen Freiräume für Leistung und Innovation geschaffen werden (vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 15).

¹⁶⁴ Bombosch/Rüdiger (2003), S. 22. Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, Wettbewerb, Leistungsprinzip, Kooperation mit der Privatwirtschaft und Nutzung der neuen Technologien werden als Charakteristika der modernen Verwaltung genannt (Bundesministerium des Innern (2002a), S. 9).

¹⁶⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 2.

¹⁶⁶ Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 8.

¹⁶⁷ Vgl. Wewer (2004/2005), S. 10 und Bundesministerium des Innern (2004), S. 2, 3, 8, 21.

¹⁶⁸ Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 6, 17.

Verbesserung der Verwaltungsdienstleistungen soll es durch eine höhere Effizienz beim Ressourceneinsatz, einem Ausbau der Personalentwicklung, einer größeren Effektivität bei der Aufgabenerledigung sowie einem stärkeren Adressatenbezug kommen.¹⁶⁹

Sowohl die New Public Management-Modelle und das Neue Steuerungsmodell als auch das Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ fordern zur Erhöhung von Effizienz und Effektivität der Aufgabenerledigung öffentlicher Einrichtungen eine neue Steuerung mit Kennzahlen/Leistungsindikatoren, Produkten, einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie Zielvereinbarungen. Dazu sollen in den öffentlichen Einrichtungen moderne Steuerungsinstrumentarien implementiert werden.

In den folgenden Abschnitten 2.3 und 2.4 wird der derzeitige Einsatz von Basisinstrumenten des Controllings sowie der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen dargestellt.

2.3 Controlling in öffentlichen Einrichtungen

2.3.1 Überblick über das Controlling öffentlicher Einrichtungen sowie Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) als zentrales Element von NPM und NStM

Trotz der den öffentlichen Einrichtungen vorgegebenen Rahmenbedingungen verbleibt ein Spielraum der Entscheidungsautonomie (bezogen auf Planung, Steuerung und Kontrolle der Leistungsprogramme), der ausgenutzt werden soll und kann.¹⁷⁰ Hierzu „... bedarf es entscheidungsunterstützender Informationen über die zu verfolgenden Sachziele anhand der Merkmale Leistungsart, Leistungsmenge, Leistungsqualität und Leistungsempfänger.“¹⁷¹ Insbesondere der Aufbau einer dezentralen Organisation benötigt unterstützende

¹⁶⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 11.

¹⁷⁰ Vgl. Seidenschwarz (1992), S. 18. „Auch wenn öffentliche Aufgabenträger ihr Leistungsprogramm in der Regel nicht selbst festlegen bzw. ändern können, so haben sie dennoch erhebliche Handlungsspielräume bei der Organisation der Leistungserstellung.“ (Becker/Weise (2003), S. 429.) Svoboda nennt z. B. mehrere Aspekte, die zeigen, dass in öffentlichen Einrichtungen trotz deren Besonderheiten, ein Spielraum zum Setzen von strategischen Schwerpunkten vorhanden ist (vgl. Svoboda (2004), S. 311). „Entscheidend ist, an den richtigen Stellen anzusetzen und die richtigen Maßnahmen zu ergreifen, um mit den eingesetzten Ressourcen das Optimale zu erreichen. Deshalb benötigen wir die Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente.“ (Stratthaus (2003), S. 425.)

¹⁷¹ Seidenschwarz (1992), S. 18. So ist z. B. „quality measurement [...] part of the organization's early warning system“ (Kjærgaard (1993), S. 262). Außerdem kann sich ein Controlling, das sich nur an

Controllinginstrumente,¹⁷² um „... die Führungs- bzw. Managementfunktionen Planung, Organisation, Personal und Kontrolle in und zwischen den dezentralen Organisationseinheiten zu koordinieren.“¹⁷³ Aber auch für das zur Führung des Gewährleistungsstaates¹⁷⁴ notwendige Steuerungswissen werden Controllinginstrumente in öffentlichen Einrichtungen in großem Ausmaß implementiert,¹⁷⁵ denn „sowohl die internen als auch die externen Entscheidungsträger benötigen leistungsmengen- und leistungsqualitätsbezogene Informationen entsprechend der jeweiligen Entscheidungskompetenz, die Auskunft geben über die zur Leistungserstellung erforderlichen bzw. die im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses verbrauchten finanziellen Mittel.“¹⁷⁶ Ebenso werden die tatsächlich realisierten Zielerreichungsgrade bezogen auf Kosten- und Produktziele benötigt.¹⁷⁷

Die Einführung von Controllinginstrumenten soll also dazu dienen, eine größere Transparenz über die Effektivität und Effizienz von öffentlichen Einrichtungen zu erhalten.¹⁷⁸ Durch eine intensiviert und systematisierte Effizienzmessung sollen öffentliche Einrichtungen kosten-, leistungs- und qualitätsbewusster werden¹⁷⁹ und zur besseren Ressourcenausnutzung und Leistungsverfügbarkeit sowie zur Befriedigung des tatsäch-

Produkten, also Output-Größen orientiert, ggf. kontraproduktiv auswirken, d. h. es muss durch ein Outcome-Controlling ergänzt werden (vgl. Nullmeier (2005), S. 434).

¹⁷² Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 16. So wurde z. B. beim deutschen Heer „sehr früh [...] deutlich, dass Controlling den Informationsbedarf verschiedener hierarchischer Ebenen decken und Handlungsbedarf aufzeigen kann“ (Katz (2005), S. 318).

¹⁷³ Budäus (2002a), S. 206.

¹⁷⁴ Siehe hierzu auch Abschnitt 1.1.

¹⁷⁵ Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 172.

¹⁷⁶ Seidenschwarz (1992), S. 30. Die bisherigen Haushaltspläne und -überwachungslisten geben keine Auskunft über die Leistungserstellungsprozesse, schon gar nicht über die Wirtschaftlichkeit der zur Leistungserstellung eingesetzten Produktionsfaktoren (vgl. Seidenschwarz (1992), S. 70, 73). Im Jahr 1993 z. B. überwogen in öffentlichen Einrichtungen noch die Kennzahlen, die sich auf die Mengenaspekte von Aufwand und Leistung bezogen (vgl. Klages (1993), S. 45), obwohl „service-quality measurement [...] crucial for service quality improvement ...“ (Kouzmin (1993), S. 216) ist.

¹⁷⁷ Vgl. Budäus (2002a), S. 205.

¹⁷⁸ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 28, 31. Entscheidungen sollen besser zu begründen und deren Umsetzung besser zu steuern sein, um so Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit des Handels öffentlicher Einrichtungen zu verbessern (vgl. Römer (2000), S. 102), denn „das Gebot der Wirtschaftlichkeit ist ein Verfassungsprinzip“ (Harms (1999), S. 24). Allerdings handelt es sich hierbei nicht um eine handlungsleitende Grundlage, sondern es müssen Strukturdefizite identifiziert und in öffentlichen Einrichtungen muss effektiver und effizienter gearbeitet werden (vgl. Harms (1999), S. 25).

¹⁷⁹ Vgl. Klages (1993), S. 44. Jann sieht in der Transparenz von Kosten und Nutzen eine Voraussetzung für die Demokratie (vgl. Jann (1993), S. 86). Die Bürger und Steuerzahler erwarten eine transparente öffentliche Verwaltung (vgl. Tiemann (1993), S. 115). Problematisch ist jedoch, dass sich die Wirksamkeit des Handelns von öffentlichen Einrichtungen nicht immer bzw. nur sehr schwer nachweisen lässt (vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 16).

lichen Bedarfs ist ein strategisches Controlling notwendig.¹⁸⁰ Auch soll „... die Wahl zwischen Eigenerstellung, konventionellem Einkauf und öffentlich-privater Partnerschaft auf eine solide Grundlage vergleichender Daten ...“¹⁸¹ gestellt werden.

Gemeinsam ist der Steuerung in öffentlichen Einrichtungen mit der modernen Managementlehre also insbesondere die gewünschte Transparenz und Dezentralisierung, die stärkere Eigenverantwortlichkeit.¹⁸² Das Verwaltungscontrolling unterscheidet sich im Prinzip in seinen Zielen und Aufgaben nicht von dem Controlling einer privatwirtschaftlichen Unternehmung,¹⁸³ jedoch ist bei der Einführung zu vermeiden, dass Controllinginstrumente aus der Privatwirtschaft unreflektiert übertragen werden, denn öffentliche Einrichtungen und private Unternehmungen weisen unterschiedliche Strukturen auf und müssen unterschiedliche Rahmenbedingungen berücksichtigen,¹⁸⁴ wie zum Beispiel den rechtlichen Auftrag, den Vertrag mit Bürgern/Kunden sowie die Sicherstellung der aktiven Daseinsvorsorge.¹⁸⁵ Es gilt also, „maßgeschneiderte“ Lösungen zu finden, die das betriebswirtschaftliche Know-how mit den verwaltungsspezifischen Anforderungen intelligent kombinieren.¹⁸⁶

Das Thema „Steuerung“ nimmt in der Verwaltungsreformdiskussion einen breiten Raum ein¹⁸⁷ und es ist inzwischen zu einer Schwerpunktverschiebung von Controllinginstrumentarien zur reinen Effizienzsteigerung und Kostensenkung hin zur strategischen Planung und Steuerung zu beobachten,¹⁸⁸ auch wenn der „... Dualismus von betriebswirtschaftlichen und gemeinwohlorientierten Organisationszielen [...] in der Praxis häufig zu Span-

¹⁸⁰ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 18.

¹⁸¹ Wewer (2004/2005), S. 11.

¹⁸² Vgl. Jann (2005a), S. 59.

¹⁸³ Vgl. Schwarze (1999), S. 57.

¹⁸⁴ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 56, Greve (1993), S. 169, 170, Pfreundschuh (2003), S. 240 und Gruber (1998), S. 147. Deshalb wurden im Laufe der letzten Jahre die privatwirtschaftlichen Controllinginstrumentarien auf die Bedingungen der öffentlichen Einrichtungen angepasst (vgl. Römer (2000), S. 102). Blanke und Schridde kritisieren, dass in vielen Ländern und Kommunen trotzdem privatwirtschaftliche Instrumente unkritisch übernommen würden, „... ohne die zugrunde liegenden Normen und Wertevorstellungen zu problematisieren oder zu reflektieren“ (Blanke/Schridde (2003), S. 215). Zu den speziellen Rahmenbedingungen öffentlicher Einrichtungen s. Abschnitt 2.1.1.

¹⁸⁵ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 49.

¹⁸⁶ Vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 284, 289.

¹⁸⁷ Vgl. Pfreundschuh (2003), S. 237. Die Einführung der neuen Steuerungsinstrumente, insbesondere der KLR, basiert u. a. auf einem Kabinettsbeschluss von 1996, mit dem das Bundesministerium der Finanzen beauftragt wurde, ein Fachkonzept für eine KLR in der Bundesverwaltung zu entwickeln (vgl. Bundesministerium des Innern (o. J.), S. 1).

¹⁸⁸ Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 22, 32. Diese wird jedoch durch das Fehlen messbarer Ziele in mehr als der Hälfte aller öffentlichen Einrichtungen, die strategische Ziele verwenden, erschwert (vgl. Horváth & Partners (2006), S. 26, 33).

nungen¹⁸⁹ führt. Deshalb steht „das strategische Verwaltungscontrolling [...] erst am Anfang.“¹⁹⁰

Zu den kritischen Erfolgsfaktoren öffentlicher Einrichtungen zählen insbesondere die Zielformulierung, die Kundenorientierung sowie die Ergebnisverantwortung,¹⁹¹ d. h. „wer Führungsentscheide zu fällen hat [...], benötigt dazu ein funktionierendes Controlling.“¹⁹² Denn erst ein Controlling ermöglicht eine sinnvolle Nutzung der Daten des kaufmännischen Rechnungswesens und führt so zu einer verbesserten Steuerung.¹⁹³ Das strategische Verwaltungscontrolling umfasst dabei alle entscheidungs- und verantwortungsgerechten Inhalte und benötigt ein strategisches Management in öffentlichen Einrichtungen, das operative Verwaltungscontrolling hingegen umfasst die mit der Umsetzung der Vorgaben zusammenhängenden Inhalte.¹⁹⁴

Obwohl Controlling ein fest integrierter, essentieller Bestandteil des NStM ist,¹⁹⁵ da dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung und Verwaltungscontrolling wie die beiden Seiten einer Medaille zu betrachten sind,¹⁹⁶ bleibt das Controlling in öffentlichen Einrichtungen häufig auf dem Stand der Berichtserstattung stehen.¹⁹⁷ Dies wird bereits als Controlling angesehen, jedoch fehlt dann noch die echte Steuerung der Einrichtung, d. h. die Analyse der von ihnen erbrachten Leistungen sowie das anschließende Ziehen von Konsequenzen.¹⁹⁸ Auch werden die bisher verfügbaren Controlling- und Rechnungs-module noch weitgehend unabhängig voneinander implementiert.¹⁹⁹

¹⁸⁹ Klenk/Nullmeier (2005), S. 163.

¹⁹⁰ Budäus (2002b), S. 391, 392. Schon 1994 hat Budäus darauf hingewiesen, dass in öffentlichen Einrichtungen zwar eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Instrumente und Verfahren angewendet werden, die in sie gesetzten Erwartungen und Zielsetzungen jedoch nicht erfüllt wurden (Budäus (1998), S. 28).

¹⁹¹ Vgl. Heinrich (1993), S. 281-300.

¹⁹² Schedler (2005), S. 420. Noch in 1999 gab es in öffentlichen Verwaltungen keine Erfahrung mit Controlling (vgl. Harms (1999), S. 37).

¹⁹³ Vgl. Saß/Krüger (2008), S. 27. Zum Nutzen des Verwaltungscontrollings siehe Schedler (2005), S. 421.

¹⁹⁴ Vgl. Schedler (2005), S. 414, 415. Zielsetzung des strategischen Controllings ist dabei u. a., „... die Wirkungen des Verwaltungshandelns anhand valider Kriterien zu evaluieren und die Verbesserung der Qualität von Verwaltungsdienstleistungen spürbar zu machen“ (Bundesministerium des Innern (2004), S. 10).

¹⁹⁵ Vgl. Gruber (1998), S. 149.

¹⁹⁶ Vgl. KGSt (1995b), S. 12.

¹⁹⁷ Als wesentlicher Erfolgsfaktor gilt in öffentlichen Einrichtungen z. B. häufig die Quantität der geleisteten Arbeit (vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 252).

¹⁹⁸ Vgl. Koetz (1993), S. 156. „Nur, wenn das Erreichen der Meilensteine auf dem Weg zu Erfolg mit Zielvereinbarungen (bzw. mit erfolgsabhängigem Entgelt) verknüpft wird, werden die anvisierten operativen Ziele auch sicher erreicht.“ (Wewer (2004/2005), S. 11.)

¹⁹⁹ Vgl. Budäus (2002b), S. 392.

Genauer dargestellt²⁰⁰ werden im Folgenden die Kosten- und Leistungsrechnung als Teil des NStM²⁰¹, als zentrales Informationsinstrument des NPM²⁰² und als Mittel zur Dezentralisierung,²⁰³ die Budgetierung²⁰⁴ als ergänzendes Kernelement des NStM²⁰⁵ sowie im darauf folgenden Abschnitt als Management- und Steuerungssystem die Balanced Scorecard,²⁰⁶ da „... sich beim Messen von Leistungen mittlerweile der Einsatz von Balanced Scorecards (BSC) als überaus wichtig für öffentliche Verwaltungen erwiesen“²⁰⁷ hat und der BSC-Prozess eine Erweiterung des traditionellen Budgetierungsprozesses darstellt.²⁰⁸ Außerdem ist „die kombinierte Bereitstellung monetärer und nichtmonetärer Steuerungsinformationen [...] gerade für die an den Leistungszielen orientierte Steuerung öffentlicher Einrichtungen ein wesentlicher Aspekt.“²⁰⁹

Das Konzept der Kosten- und Leistungsrechnung für öffentliche Einrichtungen folgt im Wesentlichen der KLR der privaten Unternehmungen mit Kostenartenrechnung (Erfassung der Kosten nach der Art der Kostengüter), Kostenstellenrechnung (Zuordnung der Kosten nach dem Ort der Kostenentstehung) und Kostenträgerrechnung (Verrechnung der Kosten auf die erzeugten Leistungen/Produkte).²¹⁰

²⁰⁰ Die nicht weiter dargestellte Prozesskostenrechnung für öffentliche Verwaltungen und die Optimierungspotenziale von Verwaltungsprozessen finden sich z. B. bei Schwarze (1999), S. 55-80.

²⁰¹ Vgl. Gruber (1998), S. 119. Nach einer Umfrage des Deutschen Städtetages in 2000 bildet die Einführung einer KLR den Schwerpunkt der Verwaltungsmodernisierung, denn 15 % der Städte haben sie bereits eingeführt und weitere 56 % der Städte gaben an, die Einführung gerade vorzubereiten (vgl. Röber (2005), S. 474). Insbesondere für das Reformziel „Schlanker Staat“ ist die KLR ein wertvolles unterstützendes Instrument (vgl. Pfreundschuh (2003), S. 244) und gehört zu den traditionellen Informations-, Planungs- und Kontrollinstrumenten eines Verwaltungscontrollings (vgl. Schwarze (1999), S. 59).

²⁰² Vgl. Buchholtz (1999), S. 85.

²⁰³ Vgl. Geffken (2001), S. 449.

²⁰⁴ Denn „strategische Planung und Budgetierung sind zu [...] wichtige Prozesse, als daß sie unabhängig voneinander vorgenommen werden sollten“ (Kaplan/Norton (1997), S. 238).

²⁰⁵ Vgl. Schwarting (1999), S. 119, Gruber (1998), S. 78 und Noe (2004), S. 156. Sowie als Basis für die Delegation von Kompetenzen, das Controlling und das Berichtswesen (vgl. Schrijvers (1999), S. 248).

²⁰⁶ Neben der BSC gibt es weitere Ansätze speziell für öffentliche Einrichtungen, die die Wirkungen und Qualitäten in integrierten Konzepten von Zielfeldern darstellen, wie z. B. die KGSt/Iko-Netz und ein System der Bertelsmann-Stiftung (vgl. Adamaschek (2005), S. 367).

²⁰⁷ Bandemer (2005), S. 457.

²⁰⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 239. Die BSC stellt einen konsequenten Schritt zur Verknüpfung der Controllinginstrumentarien Zielvereinbarung, Budgetierung, KLR und Berichtswesen dar (vgl. Sandberg (2002), S. 467). Zudem ergänzt die Budgetierung die BSC, indem die definierten Maßnahmen monetär bewertet und den jeweiligen Verantwortlichen zugeordnet werden können (vgl. Rieg (2004), S. 476).

²⁰⁹ Becker/Weise (2003), S. 431.

²¹⁰ Vgl. Adamaschek (2005), S. 362. Produkte als Bündel abgeschlossener Leistungen, die von der sie erstellenden Organisationseinheit nach außen an interne oder externe Kunden abgegeben werden, ermöglichen den öffentlichen Einrichtungen eine ergebnisorientierte Steuerung (vgl. Balzer (2005), S. 423), allerdings weisen Verwaltungsprodukte durch ihren Dienstleistungscharakter einen hohen Immaterialitäts-, Interaktions- und Individualisierungsgrad auf (vgl. Gerhardt (2002), S. 369). Produkte allein bewirken zudem noch keine Veränderung; diese tritt erst ein, wenn Budgets zu den einzelnen Produkten zugeteilt und die Ressourcenverantwortung delegiert wird (vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 246).

„Eine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) kann bei entsprechender Anpassung²¹¹ an die Bedürfnisse der Öffentlichen Verwaltung entscheidend zur Steigerung von Transparenz, Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandelns beitragen.“²¹² So können Informationen der KLR z. B. zu verwaltungsinternen und -externen Vergleichen²¹³ herangezogen werden, Kosten ermittelt,²¹⁴ verglichen und darauf aufbauend die Kalkulation von Gebühren und Entgelten verbessert sowie Schwachstellen- und Wirtschaftlichkeitsanalysen durchgeführt werden.²¹⁵ Verbunden mit einem Berichtswesen ermöglicht die KLR zeitnahe Abweichungsanalysen und Maßnahmenplanungen bereits im laufenden Geschäftsjahr.²¹⁶

Eine wichtige Aufgabe der KLR ist neben der Information der Leitung einer öffentlichen Einrichtung die Information der Politik und der Öffentlichkeit über den Prozess der öffentlichen Leistungserstellung.²¹⁷ Hierzu schafft die KLR die notwendige Transparenz von Kosten und Leistungen durch die Erfassung verwaltungsinterner Mengen und Wertbewegungen.²¹⁸ Ein zusätzliches Ziel der KLR ist die sich aus der Transparenz ergebende Diskussion der Notwendigkeit von Aufgaben.²¹⁹ „Die Kostenrechnung eröffnet die Chance, den Ressourceneinsatz zu verbessern und Geschäftsprozesse zu optimieren“²²⁰, wobei allerdings die Frage danach, wie die Kosten beeinflusst werden

²¹¹ Die KLR in öffentlichen Einrichtungen muss sich nicht nur – wie das Beispiel der Stadt Wolfsburg zeigt – an zentralen, übergeordneten sowie dezentralen Anforderungen orientieren, sondern insbesondere bereichsbezogene Varianten ermöglichen (vgl. Gruß (2005), S. 4). In der Landeshauptstadt Magdeburg baut die KLR z. B. auf der vorhandenen Kameralistik auf und ergänzt diese um Kostenrechnungsinformationen und -analysen (vgl. Hartung/Hyttl (2005), S. 5).

²¹² Römer (2000), S. 103. Es ist weitgehend unbestritten, dass ein effizientes und effektives Handeln öffentlicher Einrichtungen eine flächendeckende KLR benötigt (vgl. Lüder (1999), S. 40). So hat eine Umfrage beim Ministerium für Wissenschaft und Kunst des Landes Baden-Württemberg und an der Universität Stuttgart z. B. ergeben, dass eine universitätsspezifische Kostenrechnung als notwendig erachtet wird und leistungsbezogene Informationen über Kennzahlen bereitzustellen sind (vgl. Seidenschwarz (1992), S. 87).

²¹³ Durch die KLR wird „... ein fruchtbares ‚Lernen vom Besten‘ ermöglicht ...“ (Bundesministerium des Innern (2001), S. 10 [Hervorhebung im Original]).

²¹⁴ „Wenn nicht klar ist, was bestimmte ‚Produkte‘ kosten, ist es schwer, Budgets richtig zu bemessen, die Produktivität zu steigern und den Mitteleinsatz zu optimieren“ (Mäding (2005), S. 344, 345 [Hervorhebung im Original]).

²¹⁵ Vgl. Römer (2000), S. 104 und Harms (1999), S. 35. Auch kann mit einer damit einhergehenden Einführung eines Investitionscontrollings die Wirtschaftlichkeit geplanter Investitionen erhöht werden (vgl. Greve (1993), S. 177).

²¹⁶ Vgl. Hamacher/Borrmann (2003), S. 501.

²¹⁷ Vgl. Harms (1999), S. 35, 36.

²¹⁸ Vgl. Gruber (1998), S. 119.

²¹⁹ Vgl. Bundesministerium des Innern (2002b), S. 7.

²²⁰ Dott/Pook (2004/2005), S. 25. Vgl. hierzu auch Adamaschek (2005), S. 363. Eine KLR hinterfragt die bisherigen Leistungsprozesse der öffentlichen Verwaltung (vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 219), identifiziert „Kostentreiber“ (vgl. Jann (2005c), S. 157 und Pfreundschuh (2003), S. 243, 244) und fördert die Fokussierung der öffentlichen Einrichtungen auf Outputs (vgl. Buchholtz (1999), S. 85).

können, häufig unbeantwortet bleibt.²²¹ Jedoch wird durch die KLR das Kostenbewusstsein der Mitarbeiter/innen geschärft.²²² Diese handeln kostenbewusster und tragen dadurch zur Kostensenkung bei.²²³ „Ebenso dient KLR als Basis für Qualitätsmanagement, Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Entlohnungssysteme, etc.“²²⁴

Die KLR ist also ein Basisinstrument der Verwaltungsmodernisierung und mit ihr untrennbar verbunden.²²⁵ Insbesondere die Leistungsrechnung zur Erfassung der Quantitäten und Qualitäten von Verwaltungsprodukten ist ein unabdingbarer Bestandteil der von öffentlichen Einrichtungen geforderten Outputorientierung.²²⁶ Die KLR gilt deshalb als maßgebliches Standbein der modernen Steuerungssysteme öffentlicher Einrichtungen, da wirtschaftliches Handeln sowohl Kostentransparenz als auch -bewusstsein voraussetzt.²²⁷ Sie weist in der Praxis derzeit jedoch noch ein erhebliches Informations- und Steuerungsdefizit auf²²⁸ und wird häufig nur auf die Steuerung der operativen Verwaltungstätigkeit beschränkt.²²⁹ Wirksam²³⁰ ist eine Kosten- und Leistungsrechnung als Führungsinstrument allerdings nur, wenn sie in die relevanten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse eingebunden wird,²³¹ d. h. wenn es zu den KLR-Zahlen steuerbare Ziele gibt.²³²

²²¹ Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 25.

²²² Vgl. Gruber (1998), S. 43. Allerdings gilt die geforderte Transparenz über Kosten und Leistungen in der Regel nicht für den eigenen, sondern eher für die anderen Bereiche/Abteilungen (vgl. Budäus (1999), S. 331).

²²³ Vgl. Mäding (2005), S. 344.

²²⁴ Adamaschek (2005), S. 363.

²²⁵ Vgl. Adamaschek (2005), S. 360, 361. „So bauen wichtige Elemente des ‚New Public Managements‘ (NPM) – Berichtswesen, Kontraktmanagement, Controlling – auf der KLR auf.“ (Adamaschek (2005), S. 361.)

²²⁶ Vgl. Gerhardt (2002), S. 371.

²²⁷ Vgl. Wenning (1999), S. 288.

²²⁸ Vgl. Adamaschek (2005), S. 364. Dies liegt zum Teil an der falschen Anwendung der Kostenrechnung als zweites Finanzbuchhaltungs- bzw. Finanzmanagementsystem (vgl. Schrijvers (1999), S. 250).

²²⁹ Vgl. Adamaschek (2005), S. 369.

²³⁰ Bei einer Mitarbeiterbefragung in der Landesverwaltung Niedersachsen in 1999 hat z. B. die KLR als ein Instrument der Verwaltungsreform den schlechtesten Zufriedenheitswert erhalten hat (vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 220, 221).

²³¹ Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 26. Eine einfache KLR kann z. B. die zur produktbezogenen Steuerung notwendigen Messungen nicht leisten, weshalb es zusätzlich auf der KLR aufbauende Kennzahlen geben muss (vgl. Osner (1999), S. 109). Deshalb erhält das Rechnungswesen insbesondere erst durch eine Integration von KLR, Budgetierung, Personal- und Organisationsentwicklung eine zielbezogene Steuerungsfunktion (vgl. Budäus (2002b), S. 392).

²³² Vgl. Pfreundschuh (2003), S. 243.

Eine einzig richtige Kosten- und Leistungsrechnung gibt es nicht;²³³ auch scheint die Einführung einer alles abbildenden KLR in öffentlichen Einrichtungen aus Aufwand/Nutzen-Überlegungen nicht sinnvoll.²³⁴ Es ist aber eine interne Leistungsverrechnung sinnvoll, „... um die Leistungs-/Kostenverantwortung einschließlich der Kosten für Hilfsleistungen auf das extern angebotene Verwaltungsprodukt zu fokussieren und damit auch mehr Kundenorientierung und Verantwortung für das Endergebnis herzustellen.“²³⁵ Allerdings kommt die Leistungsseite im KLR-Konzept für öffentliche Einrichtungen bislang häufig noch zu kurz.²³⁶ Dabei muss darauf geachtet werden, dass es zu keiner Überbetonung von einigen wenigen Teilleistungen kommt, da ein großer Teil der in öffentlichen Einrichtungen erbrachten Leistungen trotz KLR nicht quantifizierbar ist,²³⁷ denn die Leistungen öffentlicher Einrichtungen sind meistens immateriell, einzelfallbezogen und nicht standardisierbar, basieren auf inhomogenen Leistungsstrukturen und werden häufig von vielen Beteiligten in komplexen Verwaltungsabläufen erbracht.²³⁸

Als Besonderheiten einer KLR in öffentlichen Einrichtungen sind sowohl die hohe Personalintensität bei der Erstellung der Leistungsprozesse zu berücksichtigen als auch die Schwierigkeit, den Output öffentlicher Prozesse in Form von Mengen- bzw. monetären Größen abzubilden,²³⁹ denn die Wertschöpfung von öffentlichen Produkten ist selten direkt messbar.²⁴⁰ Budäus hält die KLR trotzdem für das wichtigste Controllinginstrument zur Steuerung der internen Managementprozesse in öffentlichen Einrichtungen.²⁴¹ Trotzdem

²³³ Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 27. Denn die zentralen Anforderungen an eine KLR werden durch den unterschiedlichen Informationsbedarf der öffentlichen Einrichtungen bestimmt (vgl. Buchholtz (1999), S. 89, 91). Aber die Erprobung der KLR in verschiedenen öffentlichen Verwaltungen hat ergeben, dass bislang kein Bereich identifiziert werden konnte, für den die KLR nicht geeignet wäre (vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 18).

²³⁴ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 113. Dies gilt insbesondere, wenn die Produkte der öffentlichen Einrichtung nicht sinnvoll und konsistent definiert sind bzw. wenn die KLR nicht in ein umfassendes Steuerungssystem eingebunden ist (vgl. Osner (1999), S. 115). Eine Einführung der KLR scheint nur in den Bereichen sinnvoll, in denen die Verantwortlichen tatsächlich steuernd eingreifen können (vgl. Bundesministerium des Innern (2001), S. 9).

²³⁵ Heinrich (1993), S. 294.

²³⁶ Vgl. Adamaschek (2005), S. 363. Oechsler weist darauf hin, dass die Einführung einer KLR nur dann sinnvoll ist, „... wenn sich daraus Informationen generieren lassen, die kritische Erfolgsfaktoren repräsentieren und damit als Grundlage für die Vereinbarung von Zielen und Leistungsstandards dienen können“ (Oechsler (2002), S. 376). Auch bedarf es eines Anreiz- und Sanktionssystems (z. B. durch eine Erweiterung des Entscheidungs- bzw. Kompetenzbereiches), um die Wirksamkeit einer KLR zu verbessern (vgl. Schuster (1999), S. 218).

²³⁷ Vgl. Butzer (2005), S. 399.

²³⁸ Vgl. Schwarze (1999), S. 55, 60.

²³⁹ Vgl. Buchholtz (1999), S. 86, 87.

²⁴⁰ Vgl. Osner (1999), S. 110.

²⁴¹ Vgl. Budäus (2002a), S. 205.

besteht Skepsis darüber, ob es sich bei der KLR um das richtige Instrument für öffentliche Einrichtungen handelt, denn deren Wirksamkeit wird aufgrund der fehlenden Umsetzung und Nutzung immer mehr in Frage gestellt.²⁴² Die Einführung einer KLR in öffentlichen Einrichtungen²⁴³ reicht z. Zt. von Piloteinheiten bis hin zu einer flächendeckenden Einführung, von einfachen, reduzierten Verfahren bis zur umfassenden KLR mit Kostenarten, -stellen und -trägern.²⁴⁴ Insgesamt lässt sich feststellen, dass „die Einführung der Kosten-Leistungsrechnung [...] heute keine **Frage** mehr des ‚Ob‘, sondern **des ‚Wie‘**“ ist,²⁴⁵ auch wenn „eine unbedingte Pflicht zur Einführung der KLR [...] zurzeit nicht“ besteht.²⁴⁶

Der Nutzen der KLR bleibt zurzeit eher begrenzt, „... weil die Kosten nicht verursachungsgerecht auf den (meist höheren) Ebenen erfasst werden, wo sie entstehen und demzufolge in der weitaus größten Zahl der Fälle nicht beeinflussbar sind.“²⁴⁷ Eine KLR findet deshalb auch nur dann Akzeptanz, wenn durch eine dezentrale Budgetierung Handlungsspielräume geschaffen werden.²⁴⁸ Solange eine KLR lediglich als statistische Nebenrechnung zur Kameralistik geführt wird, kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein Denken in den für Effizienz und Effektivität notwendigen Kategorien Aufwand und Ertrag bzw. Kosten und Leistung erfolgen wird.²⁴⁹

²⁴² Vgl. Adamaschek (2005), S. 363.

²⁴³ Die KLR soll nach dem Haushaltsgrundsätzegesetz und der Bundeshaushaltsordnung in geeigneten Bereichen eingeführt werden, wobei die Ressorts der Ministerien eigenverantwortlich entscheiden können, ob ihr Geschäftsbereich geeignet ist, eine KLR einzuführen (vgl. Bundesministerium der Finanzen (2007), S. 3). Auch im § 7 „Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit, Kosten- und Leistungsrechnung“ in der Niedersächsischen LHO festgeschrieben, dass öffentliche Einrichtungen in geeigneten Bereichen eine KLR einführen sollen (vgl. LHO (2001), § 7).

²⁴⁴ Vgl. Beyer/Kinzel (2005), S. 358. Die KLR der Detmolder Stadtverwaltung ist z. B. „... ein zielgerichtetes, transaktionskosteneffizientes Steuerungsinstrument, das den Anforderungen dezentralisierter, selbstorganisierter und budgetierter Verwaltungsfacheinheiten Genüge leisten muß“ (Osner (1999), S. 104). Weitere Beispiele für die Einführung einer KLR in öffentlichen Einrichtungen finden sich in Behördenbeispielen für „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“: Beim Bundeseisenbahnvermögen (vgl. Bundesministerium des Innern (2001)) und beim Bundesamt für Strahlenschutz (vgl. Bundesministerium des Innern (2002b)). In der Bundesverwaltung ist die KLR das bislang am weitesten entwickelte neue Steuerungsinstrument und erfasste im September 2006 bereits 82 % des Personalbestandes des Bundes (vgl. Bundesministerium des Innern (o. J.), S. 2).

²⁴⁵ Gruber (1998), S. 123 [Hervorhebung im Original].

²⁴⁶ Bundesministerium der Finanzen (2007), S. 14.

²⁴⁷ Kaatz (2005), S. 317. Trotzdem muss eine KLR „... zur Effizienzsteigerung und Optimierung des Einsatzes öffentlicher Ressourcen führen“ (Buchholtz (1999), S. 83).

²⁴⁸ Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 310.

²⁴⁹ Vgl. Noe (2004), S. 153.

Damit die KLR eine dezentrale Steuerung unterstützen kann, ist bei ihrer Gestaltung die Struktur des Budgetierungssystems zu beachten, denn die Ergebnisse der Budgetierung sind in der KLR abzubilden.²⁵⁰ Sollte noch keine Budgetierung vorhanden sein, ist deren Einführung durch die KLR zu unterstützen,²⁵¹ denn die sich durch die KLR ergebende Kostentransparenz ist u. a. Voraussetzung für die mittels einer Budgetierung vorgesehene Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes.²⁵² Insgesamt ist festzustellen, dass erst aus der Verknüpfung der KLR mit dem Controlling-Kreislauf ein sinnvolles Managementinstrument für öffentliche Einrichtungen entsteht.²⁵³ Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass eine KLR erst dann erfolgreich genutzt wird, wenn die Anforderungen an die KLR vorher mit den zukünftigen KLR-Nutzer/innen präzise abgestimmt wurden.²⁵⁴

2.3.2 Budgetierung als zusätzliches Basisinstrument des Controllings

Ein Budgetierungssystem soll den Zusammenhang zwischen der Bereitstellung der finanziellen Mittel und der Leistungserstellung herstellen, wobei von der zu erbringenden Leistung auszugehen ist, um dann die dafür benötigten Mittel zur Verfügung zu stellen.²⁵⁵ Dabei ist der Grundgedanke der Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen der, verstärkt sowohl auf die Kompetenzen als auch auf die Verantwortung der Mitarbeiter/innen in den Fachbereichen zu setzen.²⁵⁶ Im Kern geht es bei der dezentralen Budgetierung um die Trennung von strategischer und operativer Führung.²⁵⁷ Zu berücksichtigen ist, dass sich nicht immer ein einheitliches Budgetierungsverfahren (z. B. nur Ausgaben- oder nur Zuschussbudgetierung) für eine gesamte Verwaltung eignet.²⁵⁸

²⁵⁰ Vgl. Züfle/Römer (2005), S. 338.

²⁵¹ Vgl. Buchholtz (1999), S. 85.

²⁵² Vgl. Gruber (1998), S. 120, 121.

²⁵³ Vgl. Schuster (1999), S. 211.

²⁵⁴ Vgl. Buchholtz (1999), S. 97.

²⁵⁵ Vgl. Seidenschwarz (1992), S. 161. *Budgets* sind dabei in Geldgrößen ausgedrückte Pläne, welche die für einen Verantwortungsbereich bzw. für eine bestimmte Aufgabe in einer Periode zur Verfügung gestellten Finanzmittel bzw. die zu erreichenden Finanzziele abbilden (vgl. Rieg (2004), S. 474). Unterschieden werden hier Input-Budgetierung auf Basis von Eckdaten sowie hochgerechneten Vergangenheitswerten und Output-Budgetierung als eine ziel- bzw. wirkungsorientierte Planung (vgl. Wenning (1999), S. 286).

²⁵⁶ Vgl. KGSt (1995a), S. 3.

²⁵⁷ Vgl. Gruber (1998), S. 83.

²⁵⁸ Vgl. Weber (2002), S. 416.

Die *Budgetierung*²⁵⁹ „... ermöglicht die Optimierung der Budgetmittel im Rahmen der Budgetobergrenze.“²⁶⁰ Dazu sind Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung²⁶¹ und Angaben zum Ressourcenverbrauch notwendig.²⁶² Die Budgetierung wiederum liefert mit ihren Planwerten die Datengrundlage für Soll-/Ist-Vergleiche in der KLR.²⁶³ Des Weiteren dient die Budgetierung der Förderung der Kundenorientierung und enthält Anreize, wirtschaftlicher als bisher zu handeln.²⁶⁴

Brunner-Salten bezeichnet die Budgetierung in den öffentlichen Einrichtungen als einen Meilenstein auf dem Weg zu einer leistungs- und ergebnisorientierten Mittelverwendung,²⁶⁵ denn die Budgetverantwortlichen erhalten innerhalb ihres Finanzrahmens weit gehende Gestaltungsfreiheit,²⁶⁶ weshalb die Budgetierung auch eine Voraussetzung dafür ist, dass die anderen Elemente des NStM voll wirksam sein können.²⁶⁷

„Die „NPM-Vorzeigeländer“ [Niederlande, Neuseeland, Großbritannien]²⁶⁸ sind alle vergleichsweise fortschrittlich auf dem Gebiet der Budgetierung“²⁶⁹, aber auch in Deutsch-

²⁵⁹ Der Begriff Budgetierung steht „im modernen Verwaltungsmanagement [...] stets für *dezentrale flexible Ressourcenverantwortung*“ (Bals (2005), S. 332 [Hervorhebung im Original]), wie sie z. B. im Rhein-Neckar-Kreis mit der Budgetierung eingeführt wurde (vgl. Werner (2002), S. 334), denn unter Budgetierung versteht man die Flexibilisierung des Haushalts öffentlicher Einrichtungen durch eine Vergrößerung der Titelstruktur bzw. durch eine extensive Nutzung der Möglichkeit, Deckungsvermerke anzubringen (vgl. Lüder (1999), S. 41).

²⁶⁰ Dott/Pook (2004/2005), S. 26.

²⁶¹ „Die Einführung der Budgetierung macht schnell deutlich, daß es zur Erstellung und zum Vollzug von Budgets der Einrichtung einer Kostenrechnung bedarf“ (Lüder (1999), S. 41), denn die Berechnung von outputorientierten Budgets setzt die Kenntnis der Stückkosten der Produkte voraus (vgl. Osner (1999), S. 104). Auch liefert die Budgetierung alleine noch keine Werte über die Effizienz von Verwaltungsleistungen, dazu bedarf es einer KLR (vgl. Gruber (1998), S. 43).

²⁶² Vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 26.

²⁶³ Vgl. Wenning (1999), S. 285.

²⁶⁴ Vgl. Bals (2005), S. 332. Allerdings muss darauf geachtet werden, dass „... Rationalisierungserfolge in der nächsten Sparrunde [nicht] komplett weggekürzt werden“ (Bals (2005), S. 334) und dass „... die Akzeptanz der letztlich relevanten Einzelbudgets in den Fachbereichen ganz entscheidend für den Erfolg des Neuen Steuerungsmodells ist“ (Schwartz (1999), S. 127).

²⁶⁵ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 241. Die Budgetierung gehört in vielen Kommunen bereits zur gängigen Praxis (vgl. Schwartz (1999), S. 119).

²⁶⁶ Ohne eine nachhaltige Verlagerung der Ressourcenverantwortung auf die Fachebene (eine Grundbedingung des NStM) würde die Budgetierung unvollständig bleiben (vgl. Schwartz (1999), S. 130). Die Budgetverantwortung sollte dabei sowohl die Ausgaben- als auch die Einnahmenseite (wobei die managementbedingten von anderen Mehreinnahmen zu trennen sind) umfassen (vgl. Schwartz (1999), S. 132, 133), d. h. die Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen muss einhergehen mit einer weitgehenden Übertragung von Führungs- und Entscheidungskompetenzen (vgl. Schrijvers (1999), S. 248).

²⁶⁷ Vgl. Bals (2005), S. 333.

²⁶⁸ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 305.

²⁶⁹ Speier-Werner (2006), S. 322.

land gibt es positive Beispiele für Budgetierungsvorhaben,²⁷⁰ denn die Budgetierung ist trotz mancher Probleme im Einzelfall insgesamt in den öffentlichen Einrichtungen Deutschlands zu einem wichtigen finanzwirtschaftlichen Instrument geworden.²⁷¹ Allerdings wird – ähnlich wie bei der KLR – die Leistungsseite, d. h. die mit den Ressourcen erbrachte öffentliche Leistung noch zu wenig berücksichtigt.²⁷² Trotzdem bietet sich durch eine ergebnisorientierte Steuerung der Budgets eine Chance für die Politik, die Produktivität der Verwaltungen zu steuern.²⁷³

Sowohl Kosten- und Leistungsrechnung als auch Budgetierung werden als Controllinginstrumente der Neuen Steuerung in öffentlichen Einrichtungen eingesetzt. Beide Instrumente berücksichtigen allerdings die Leistungsseite noch nicht ausreichend. Auch werden die Kosten noch nicht überall verursachungsgerecht erfasst und die KLR noch nicht im eigentlich möglichen Maße zur Information und Steuerung eingesetzt. Für die Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen gibt es bereits einige positive Umsetzungsbeispiele, bei denen diese u. a. zu einem erhöhten Kostenbewusstsein²⁷⁴ und einer Stärkung der Ressourcenkompetenz geführt hat.

Für diese beiden Basisinstrumente des Controllings lässt sich somit feststellen, dass die ersten Schritte zur Umsetzung der Neuen Steuerung getan wurden, deren Nutzung jedoch noch ausgeweitet werden könnte.

²⁷⁰ So wurde z. B. in Rheinland-Pfalz ein Modellvorhaben zur Personalausgabenbudgetierung durchgeführt, welchem vom Landesrechnungshof bescheinigt wurde, dass dadurch ein verstärktes Kostenbewusstsein bei den Dienststellen entstanden ist (vgl. Keilmann (2002), S. 439). Konzendorf spricht in diesem Zusammenhang von einer „Effizienzrendite“ von 1,8 % bei den budgetierten Personal- und Sachkosten in Rheinland-Pfalz (vgl. Konzendorf (2004), S. 44). In einer Umfrage unter städtischen Kämmergeien wurden das erhöhte Kostenbewusstsein, die Stärkung der Ressourcenkompetenz, die Einsparungen bei den Sachkosten sowie die Erwirtschaftung zusätzlicher Einnahmen als besondere Erfolge der Budgetierung angesehen (vgl. Frischmuth (1999), S. 149).

²⁷¹ Vgl. Schwarting (1999), S. 120.

²⁷² Vgl. Schwarting (1999), S. 138. Frischmuth geht sogar so weit zu sagen, dass die „... Budgetierung bisher weitgehend nur als ein ‚intelligentes Sparkonzept‘ angesehen wird“ (Frischmuth (1999), S. 139 [Hervorhebung im Original]), weist aber auch darauf hin, dass sich die Berücksichtigung von Managementleistungen bei dem Umgang mit Minderausgaben bzw. Mehreinnahmen zunehmend durchsetzt (vgl. Frischmuth (1999), S. 147).

²⁷³ Vgl. Gruber (1998), S. 87.

²⁷⁴ Vgl. hierzu z. B. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005), S. 83.

2.4 Die Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen

2.4.1 Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein *strategisches Führungssystem*²⁷⁵ bzw. *Managementsystem*²⁷⁶ mit den Elementen Planung, Kontrolle und Information, durch das eine Zukunftsorientierung stattfinden soll.²⁷⁷ Die BSC ist mit einem Kern von Steuerungsgrößen, die ein moderner Managementprozess in einer marktnahen strategischen Einrichtung benötigt, das „Skelett“ der Geschäftssteuerung.²⁷⁸ Mit Hilfe der BSC als ein Kennzahlen-,²⁷⁹ aber insbesondere ein Führungs- bzw. Managementsystem²⁸⁰ können Vision und Strategie²⁸¹ einer Einrichtung kontinuierlich in operative Maßnahmen umgesetzt,²⁸² den Mitarbeiter/innen vermittelt und erläutert,²⁸³ sowie ein Konsens in Bezug auf die Strategie und die daraus abgeleiteten Ziele geschaffen werden.²⁸⁴

²⁷⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. IX. Die BSC soll Übersicht und Steuerung in einem komplexen Umfeld ermöglichen (vgl. Stöger (2007), S. 25).

²⁷⁶ „Die Balanced Scorecard ist kein ‚totales Kennzahlensystem‘, sondern ein aus der Strategie heraus abgeleitetes Managementsystem, das sich auf so genannte erfolgskritische Steuerungsgrößen (key indicators) konzentriert.“ (Seidenschwarz (1999), S. 252 [Hervorhebung im Original].) Mit der BSC als einem universellen Managementinstrument lassen sich dabei alle kritischen Faktoren (fast) aller unternehmerischen Fragestellungen zielbezogen integrieren (vgl. Friedag (2005), S. 77). Oehler spricht von einem Management-Prozess, bei dem „... die Kennzahlen nur das komprimierte Ergebnis eines umfassenden Steuerungskonzepts sind“ (Oehler (2002), S. 85).

²⁷⁷ Vgl. Munding (2004), S. 20-22.

²⁷⁸ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 249.

²⁷⁹ Kennzahlen als die für Entscheidungen relevanten, informativen Daten bilden heute ein wesentliches Instrument des Controllings in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Nullmeier (2005), S. 434). Sie können in öffentlichen Einrichtungen u. a. im Rahmen von Zielvereinbarungen, zur Mittelbemessung, zur Analyse der Planung, zum Benchmarking aber auch zur laufenden Schwachstellenanalyse dienen (vgl. Sandberg (2002), S. 453).

²⁸⁰ Die BSC ist mehr als ein neues Kennzahlen- oder Messsystem, denn sie bildet als Führungssystem den zentralen sowie den organisatorischen Rahmen für die gesamten Managementprozesse (vgl. Kaplan/Norton (1997), S. IX, 18).

²⁸¹ Auf die sich alle relevanten Entscheidungsträger vorher geeinigt haben und von diese akzeptiert werden müssen (vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 447), wobei unter *Strategie* „... eine Reihe von Hypothesen darüber, wie die Organisation ihre erwünschten Ergebnisse zu erreichen gedenkt“ (Kaplan/Norton (2006), S. 270) zu verstehen ist, d. h. es sind in einer Strategie die Erfolgspotenziale einer Unternehmung für deren Geschäftsfelder zu definieren (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 95).

²⁸² Vgl. Bergmann (2004), S. 235. Dies ist notwendig, denn selbst eine gute Strategie führt nicht zwangsläufig zum Erfolg, da häufig eine Barriere zwischen Strategieaussagen und der Umsetzung im laufenden Geschäft besteht (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2005), S. 33).

²⁸³ Mitarbeiter/innen wollen und müssen die Strategie und ihren eigenen Beitrag zur Umsetzung der Strategie verstehen (vgl. Niven (2005), S. 29). „Auf den höheren Ebenen der Organisationshierarchie gefällte Entscheidungen werden für die Tätigkeit der ausführenden Mitarbeiter wirkungslos bleiben, wenn sie nicht nach unten übermittelt werden“ (Simon (1981), S. 55).

²⁸⁴ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 80 und Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 32.

Öffentliche Einrichtungen befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen Sach- und Formalzielen, die durch die BSC in Einklang gebracht werden können.²⁸⁵ Auch sind öffentliche Einrichtungen durch eine komplexe Zielstruktur geprägt, weshalb die BSC – durch die Möglichkeit, mit ihr verschiedene Ziele unterschiedlicher Natur in ihrer Gesamtheit abzubilden und die Zusammenhänge zwischen den Zielen aufzuzeigen – für öffentliche Einrichtungen besonders gut geeignet ist.²⁸⁶ Der Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen wird empfohlen, um die Konsequenzen des Verwaltungshandels besser abschätzen zu können.²⁸⁷ Außerdem bietet die BSC „... für öffentliche Verwaltungen die Möglichkeit einer kontinuierlichen Verbesserung“,²⁸⁸ so dass deren Einsatz in öffentlichen Einrichtungen inzwischen vermehrt in Betracht gezogen wird.²⁸⁹

Wesentliche Kennzeichen der BSC als ein strategisches Führungssystem sind:²⁹⁰

- die Ziel- und Zukunftsorientierung,
- das Denken in Zusammenhängen,²⁹¹
- die Umsetzungsorientierung sowie
- die Verknüpfung quantitativer und qualitativer Aspekte.

²⁸⁵ Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 184.

²⁸⁶ Vgl. Svoboda (2004), S. 311. Lührs, Vernau und Lysk weisen darauf hin, dass sich die BSC insbesondere für einen großflächigen Einsatz in Kommunen eignet (vgl. Lührs/Vernau/Lysk (2002), S. 123, 137, 139).

²⁸⁷ Vgl. Bono (2007), S. 197.

²⁸⁸ Ferrari/Tausch (2002), S. 245.

²⁸⁹ Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2004), S. 89. In öffentlichen Einrichtungen befindet sich die BSC allerdings noch im Experimentierstadium (vgl. Munding (2004), S. 19). Dies mag daran liegen, dass das Informationswesen öffentlicher Einrichtungen sich häufig noch im Aufbau befindet bzw. sich zu einem großen Teil noch an Ein- und Ausgaben orientiert während sich die Bewertung der Leistungsprozesse noch am Anfang befindet (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 172). Trotzdem bezeichnet Gottbehüt die Balanced Scorecard als „großen Hoffnungsträger“ für öffentliche Einrichtungen, da die BSC ein geeignetes Instrument ist, um der Komplexität der Aufgaben öffentlicher Verwaltungen zu begegnen (vgl. Gottbehüt (2002), S. 94, 115).

²⁹⁰ Vgl. Svoboda (2004), S. 316.

²⁹¹ Durch die BSC werden komplexe Vorgänge in Unternehmungen bzw. Einrichtungen überschaubarer und damit leichter lenkbar (vgl. Greischel (2003), S. 5).

Die Balanced Scorecard lässt sich mit anderen Controllinginstrumenten, z. B. dem Qualitäts- oder Prozessmanagement, verbinden.²⁹² Ihr liegt dazu das Führen durch „Leadership“ zugrunde.²⁹³

Insgesamt hat die BSC in den vergangenen Jahren zunehmend an Popularität gewonnen,²⁹⁴ Friedag spricht sogar von einem „weltweiten Siegeszug“ der BSC.²⁹⁵ Auch ist „im Feld der Unternehmenssteuerung [...] kein grundlegend neuer Ansatz am Horizont zu sehen, der in ähnlicher Weise die Probleme »Umsetzung von Strategien« und »Ausbalancieren monetärer und nicht-monetärer Ziele« so elegant und praxisgerecht lösen kann“²⁹⁶ wie die BSC. Trotzdem ist zu beachten, dass es sich bei dem BSC-Rahmen nicht um ein Allheilmittel handelt.²⁹⁷

Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der BSC nicht um eine Methode zur Strategieentwicklung handelt, dass Einführung und Betrieb der Balanced Scorecard nicht unerhebliche Kosten verursachen und dass es sich hier um eine Methode handelt, die die Führung unterstützen soll, aber nicht ersetzen kann.²⁹⁸ Auch wird die Balanced Scorecard nicht immer im vollen Umfang als strategisches Führungssystem im Sinne von Kaplan und Norton implementiert.²⁹⁹

Die BSC hat trotzdem innerhalb relativ kurzer Zeit den Sprung in die Verwaltungssteuerung geschafft³⁰⁰ und ist in öffentlichen Einrichtungen häufig ein wichtiges

²⁹² Vgl. Greischel (2003), S. 5. Die BSC kann nicht alle zur Steuerung einer Einrichtung notwendigen Kennzahlen und Informationen ablösen (vgl. Mahr (2003), S. 81), soll aber eine Neukonfiguration bzw. Ergänzung des bestehenden Controllings um eine strategiefokussierte Informationsversorgung anregen (vgl. Steinle/Krummaker/Oehr (2004), S. 880).

²⁹³ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 249. Zu Leadership s. Abschnitt 2.6.1.1.

²⁹⁴ Vgl. Svoboda (2004), S. 306. In Wissenschaft und Praxis hat die BSC inzwischen den Status eines betriebswirtschaftlichen Standards erreicht (vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 56). Die von Horváth & Partners durchgeführte „Balanced Scorecard Studie 2005“ zeigt, dass sich auch in 2004 die BSC-Neuimplementierungen auf hohem Niveau bewegt haben und für ca. 70 % der 120 befragten Balanced Scorecard-Anwender die BSC für die eigene Unternehmung auch noch in den nächsten drei Jahren von großer Bedeutung sein wird (vgl. Horváth & Partners (2005b), S. 2, 8, 34).

²⁹⁵ Dieser war aufgrund der leichten Verständlichkeit der BSC möglich (vgl. Friedag (2005), S. 119). In einer Studie, an der sich 50 der umsatzstärksten Unternehmungen im deutschsprachigen Raum beteiligt haben, wurde festgestellt, dass ca. die Hälfte aller an der Studie beteiligten Unternehmungen die BSC zur Operationalisierung ihrer Strategie und zur Steuerung nutzen (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 13).

²⁹⁶ Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 7 [Hervorhebungen im Original].

²⁹⁷ Vgl. Niven (2005), S. 187.

²⁹⁸ Vgl. Stöger (2007), S. 29, 30.

²⁹⁹ Vgl. Schäffer/Matlachowsky (2008), S. 227.

³⁰⁰ Vgl. Munding (2004), S. 19.

Instrument zur Verankerung des Effizienz- und des Effektivitätsgedankens.³⁰¹ Gerade die Modernisierungsbestrebungen der öffentlichen Einrichtungen begründen das große Interesse an der Balanced Scorecard.³⁰² In Non-Profit-Organisationen ist deshalb sogar mit zahlreichen BSC-Einführungen zu rechnen.³⁰³

Die Balanced Scorecard soll ein im Grunde auf jede Organisation anwendbares Führungssystem³⁰⁴ zum Umsetzen der Strategie³⁰⁵ sein; sie muss aber für eine optimale Anwendung eine spezifische Anpassung an die jeweilige Situation erhalten.³⁰⁶ Dabei sind folgende Besonderheiten bei der Zielplanung in öffentlichen Einrichtungen zu berücksichtigen:³⁰⁷

- Öffentliche Einrichtungen können ihre Strategie nur in einem sehr engen Rahmen selbst bestimmen (aber es bestehen Gestaltungsspielräume, wie die Aufgaben bearbeitet werden),
- in der Politik werden häufig wenig konkrete Ziele formuliert und
- in der Gruppe der Anspruchssteller selbst besteht kein konfliktfreies Zielsystem.

³⁰¹ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 22. Auch in öffentlichen Einrichtungen ist Effizienz ein grundlegendes Entscheidungskriterium, da die Leitungen dieser Einrichtungen versuchen, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ein Maximum an Organisationszielen zu erreichen (vgl. Simon (1981), S. 149, 150).

³⁰² Vgl. Kühnle (2002), S. 381.

³⁰³ Vgl. Bernhard/Hoffschröer (2003b), S. 330.

³⁰⁴ In öffentlichen Einrichtungen birgt die BSC das Potenzial, diese intelligenter zu steuern (vgl. Bandemer (2005), S. 458). Außerdem bietet sich die BSC zur Erfassung und Abbildung der Informationen aller relevanten Bezugsfelder öffentlicher Einrichtungen an (vgl. Budäus (2002b), S. 392), denn durch die Ausgewogenheit der Gesamtschau der BSC wird die Mehrdimensionalität von Betrachtungen in Fragen der Steuerung öffentlicher Einrichtungen berücksichtigt (vgl. Wenning (1999), S. 281).

³⁰⁵ Die BSC soll die Wahrscheinlichkeit, dass die beabsichtigten Strategien umgesetzt werden, erhöhen (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 9).

³⁰⁶ Graßhoff und Kothcier stellen z. B. fest, „... dass die BSC problemlos an die Bedingungen der öffentlichen Forschungseinrichtungen angepasst werden kann“, dazu sogar „... geradezu prädestiniert...“ sei (Graßhoff/Kothcier (2006), S. 209).

³⁰⁷ Vgl. Becker/Weise (2003), S. 433. Ferrari und Tausch weisen darauf hin, dass die Grundidee des über Ursache-Wirkungsketten abgebildeten vernetzten Zielsystems beim Einsatz der BSC in öffentlichen Verwaltungen zwar erhalten bleibt, die einzelnen Zielperspektiven jedoch aufgrund der Gemeinwohl-orientierung öffentlicher Einrichtungen angepasst werden müssen (vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 245).

Scherer schlägt deshalb z. B. eine Anpassung der Finanz- und Kundenperspektive vor; diese sollen ersetzt werden durch die Perspektiven „Wirtschaftlichkeit und Gesetzmäßigkeit“ und „Gemeinwohlorientierung/Bürgerperspektive“.³⁰⁸

Aufgrund der Notwendigkeit, ihre Aufgaben strategisch auszurichten, sollten öffentliche Einrichtungen den Einsatz der BSC in Betracht ziehen,³⁰⁹ denn die Formulierung einer Strategie ist nicht ausreichend; deren Potenzial kann erst durch die Umsetzung genutzt werden.³¹⁰ Insbesondere durch die mehrperspektivische Betrachtung und die Berücksichtigung gerade nichtmonetärer Zielsetzungen eignet sich die BSC für die Verknüpfung der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung mit der operativen Planung und Budgetierung in öffentlichen Einrichtungen.³¹¹ Die BSC integriert dabei Erfolgsfaktoren und ihre Beziehungen untereinander in die Abbildung der Gesamtleistung.³¹² Bei der BSC muss ein in die Zukunft gerichtetes Steuerungsverhalten ebenso berücksichtigt werden wie vergangenheitsbezogene Kontrollen.³¹³ Auch hilft sie dabei, sowohl die finanziellen als auch die nichtfinanziellen Aspekte einer Strategie zu erfassen und zu strukturieren.³¹⁴

Grundsätzlich befindet sich der Einsatz der BSC in öffentlichen Einrichtungen zwar noch am Anfang,³¹⁵ aber der Nutzen der BSC für öffentliche Einrichtungen wird als sehr hoch eingeschätzt³¹⁶ und die Führungskräfte öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen sehen

³⁰⁸ Vgl. Scherer (2002), S. 15, 18. Nullmeier verlangt z. B. „... die Integration der Perspektiven der Steuerzahler, der Nutzer öffentlicher Dienstleistungen, des verwaltungsinternen Managements und der ständigen Verbesserung aller öffentlichen Funktionen“ (Nullmeier (2005), S. 440). Zu den Perspektiven der BSC in öffentlichen Einrichtungen s. Abschnitt 2.4.2.

³⁰⁹ Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2004), S. 91. Das Bundesministerium des Innern bezeichnet die BSC als ein für öffentliche Verwaltungen geeignetes Steuerungsinstrument (vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 10). Kaplan und Norton vermuten sogar, dass „... die Möglichkeiten, die sich durch die BSC für die Verbesserung des Managements von staatlichen und Non-Profit Organisationen ergeben, wahrscheinlich noch viel größer [als im privaten Sektor sind]“ (Kaplan/Norton (1997), S. 173) und auch öffentliche Einrichtungen durch die BSC eine klare Richtung erhalten und das Motivations- und Verantwortungsgefühl gefördert werden kann (vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 181).

³¹⁰ Vgl. Kühnle (2002), S. 380.

³¹¹ Vgl. Becker/Weise (2003), S. 434. Öffentliche Einrichtungen sollen nicht mehr wie bisher einseitig finanziell und vergangenheitsorientiert sondern outputorientiert steuern (vgl. Sandberg (2002), S. 465, 466).

³¹² Vgl. Sandberg (2002), S. 456.

³¹³ Vgl. Kaatz (2005), S. 319.

³¹⁴ Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 65.

³¹⁵ Vgl. Bandemer (2005), S. 457. In vielen öffentlichen Einrichtungen (aber auch Unternehmungen) ist das Konzept der BSC bislang über vereinzelte Anläufe noch nicht hinaus gekommen, was z. B. am Verbleib der BSC an der Führungsspitze der Einrichtung oder der fehlenden permanenten Unterstützung durch die obersten Führungskräfte liegen kann (vgl. Svoboda (2004), S. 317, 318).

³¹⁶ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 413, 414.

in der BSC (bzw. in strategischen Zielsystemen) den größten Bedeutungszuwachs für die Zukunft.³¹⁷

2.4.2 Analyse der BSC-Perspektiven für öffentliche Einrichtungen

Die vier klassischen Perspektiven (die finanzielle, die Kunden-, die interne Geschäftsprozess- und die Innovations-/Lernen- bzw. Entwicklungsperspektive)³¹⁸ sorgen für eine ausgewogene Leistungsmessung³¹⁹ und ermöglichen das Umsetzen von Leadership-Vorgaben in materielle Ziele und Kennzahlen.³²⁰

Es wird jedoch für öffentliche Einrichtungen empfohlen, „... eine Umgestaltung der Balanced Scorecard vorzunehmen, bei welcher der monetären Perspektive die Aufgabe einer notwendigen, zu erfüllenden Bedingung zukommt, zusätzlich aber qualitative, d. h. nicht-monetäre Größen stärker betont werden,³²¹ denn in öffentlichen Einrichtungen „... geht es nicht um Gewinnmaximierung, sondern um die Maximierung einer gewissen Leistung bei gegebenen Budgets.“³²²

³¹⁷ Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 32. An der Studie „Zusammenarbeit und Instrumente in der Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen“ haben sich 587 Führungskräfte öffentlicher Einrichtungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt (vgl. Horváth & Partners (2006), S. 1, 3).

³¹⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 9, 24-27. Die Finanz- und Kundenperspektiven bildet das „Was“ der Strategie und die Prozess- und Lernen- bzw. Entwicklungsperspektiven das „Wie“ ab (vgl. Niven (2005), S. 70). Diese vier Perspektiven sind jedoch nicht fest vorgegeben, sondern können branchen- bzw. unternehmungsspezifisch angepasst werden (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 11).

³¹⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 2. Denn „Kennzahlensysteme ohne inneren Zusammenhang und mit einseitigen (z. B. finanziellen) Daten vermögen den Ansprüchen an die Entscheidungsvorbereitung nicht zu genügen“ (Thom/Ritz (2006), S. 181).

³²⁰ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 245.

³²¹ Bergmann (2004), S. 235. Niven weist darauf hin, dass keine BSC ohne Finanzkennzahlen vollständig ist und auch öffentliche Einrichtungen diese benötigen, um über die finanziellen Verzweigungen ihrer Maßnahmen informiert zu sein und ihre finanziellen Mittel bestmöglich verwalten zu können sowie die Ziele effizient mit minimalen Kosten zu erreichen (vgl. Niven (2005), S. 6, 13).

³²² Horváth & Partner (2001), S. 29.

Die vorhandenen Ansätze zur Modifikation der Balanced Scorecard öffentlicher Einrichtungen unterscheiden sich u. a. nach der Einordnung der finanziellen Perspektive³²³ und nach der Anzahl der Dimensionen.³²⁴ So wurden z. B. für die Stadt Passau und den Kreis Segeberg die Perspektiven „Zukunftsfähigkeit“, „Bürger / interne Kunden und Gemeinwohl“, „Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzen)“ sowie „Strukturen und Prozesse“ entwickelt.³²⁵ Das Bundesministerium für Finanzen (BMF) in Österreich hat sich z. B. für fünf Perspektiven,³²⁶ das Landespolizeipräsidium (LPP) Baden-Württemberg für die vier klassischen Perspektiven nach Kaplan und Norton entschieden.³²⁷ Zimmermann und Jöhnk empfehlen entweder auch vier Perspektiven, allerdings ist dann die Kundenperspektive um den öffentlichen Auftrag zu ergänzen und mit der finanziellen Perspektive zu tauschen, da ihnen der langfristige finanzielle Erfolg als oberstes Unternehmungsziel für öffentliche Einrichtungen problematisch erscheint, oder es ist eine fünfte Perspektive „Öffentlicher Auftrag“ zu den klassischen Perspektiven von Kaplan und Norton zu ergänzen, um die Notwendigkeit der gleichzeitigen Realisierung von Leistungs- und finanziellen Zielen in öffentlichen Einrichtungen zu berücksichtigen.³²⁸

Ein Beispiel, wie eine BSC in öffentlichen Einrichtungen aussehen könnte, findet sich in Abbildung 2.

³²³ Vgl. Sandberg (2002), S. 459.

³²⁴ Steinle, Thiem und Lange haben festgestellt, dass die von Kaplan und Norton vorgeschlagenen Perspektiven häufig erhalten bleiben (vgl. Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 32), auch wenn „es [...] keine mathematische Formel [gibt], die beweist, dass vier Perspektiven notwendig und ausreichend sind“ (Kaplan/Norton (1997), S. 33). Friedag und Schmidt kennen keinen praktischen Fall, in dem die Geschäftsprozessperspektive keine herausragende Stellung inne hat, diese also unbedingt einbezogen werden sollte (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 135). Auch ist die Innovations-/Lernen- und Entwicklungsperspektive wegen ihrer langfristigen Wirkungen für alle Unternehmungen von besonderer Bedeutung (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 163).

³²⁵ Vgl. Ferrari/Tausch (2002), S. 247.

³²⁶ Es handelt sich um die „Leistungsauftragsperspektive“, „Finanzperspektive“, „Kundenperspektive“, „Lern-/Entwicklungsperspektive“ und die „Prozessperspektive“ (vgl. Svoboda (2004), S. 313).

³²⁷ Vgl. Binnering (2004), S. 331.

³²⁸ Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2004), S. 90, 91. Weitere Beispiele zu öffentlichen BSCs finden sich u. a. bei Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 293, 294 (Perspektiven „Kundenorientierung“, „Mitarbeiterorientierung“, „Geschäftsprozesse“ und „Ergebnisse, Wirtschaftlichkeit, Finanzen“), bei Bombosch/Rüdiger (2003), S. 24 (Perspektiven „Leistung“, „Befähigungen“, „Prozesse“ und „Ressourcen“), bei Lange/Lampe (2002), S. 102, 103 (Ergänzung einer fünften Perspektive „Ideeller Bereich“), bei Treuner (2005), S. 353 (Ergänzung einer fünften Perspektive „Politik/Geschäftsentwicklung“) bei Züfle/Römer (2005), S. 340 (Ergänzung um den Themenblock „diakonischer Auftrag“ als Klammer über den vier klassischen Perspektiven) und bei Kühnle (2002), S. 393 (zwei Perspektiven „Finanzperspektive“ und „Leistungsperspektive“, wobei letztere sich in fünf Leistungskluster unterteilt).

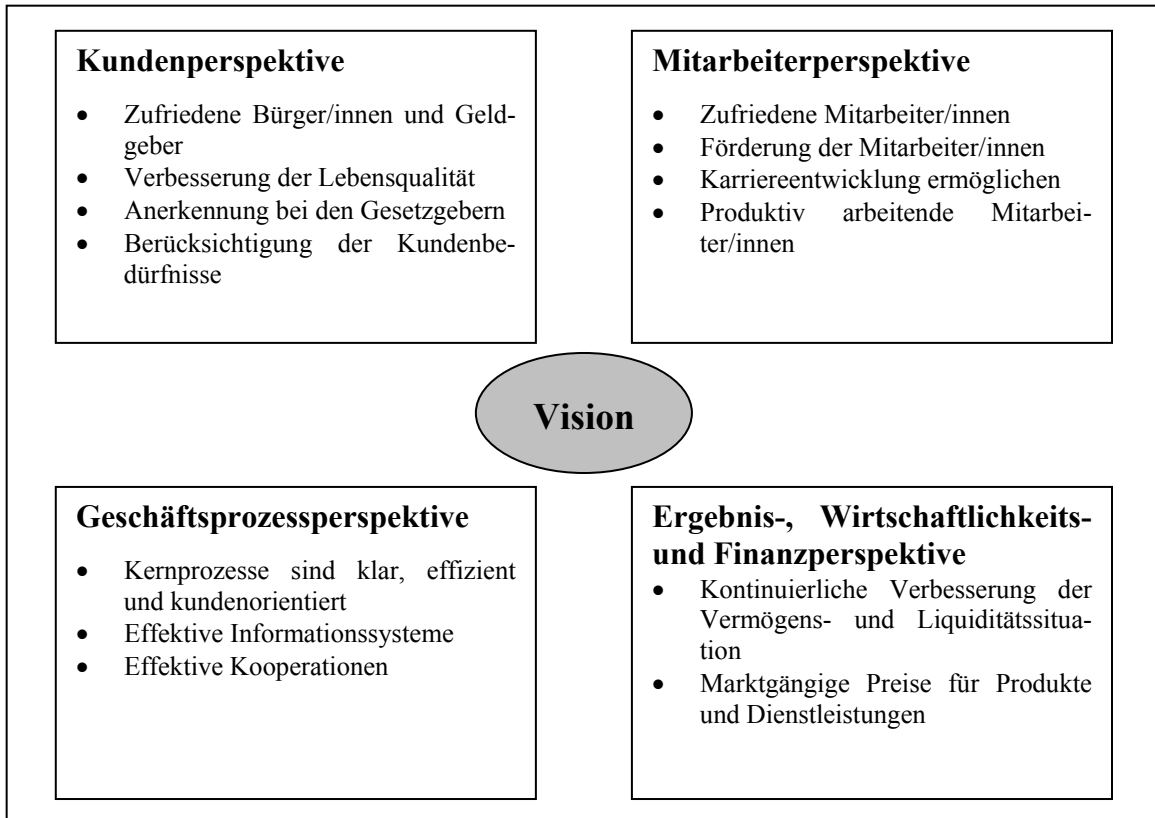


Abb. 2 Beispiel einer möglichen BSC in öffentlichen Einrichtungen
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 296 und Kaplan/Norton (2001), S. 133.

Auch in der Privatwirtschaft werden die Perspektiven nicht immer 1:1 übernommen.³²⁹

Friedag weist auf die Möglichkeit der Trennung in die zu entwickelnden Potenziale bei wichtigen Anspruchsberechtigten (Stakeholdern) und die zur Nutzung der Potenziale der Shareholder zu entwickelnden Prozesse hin, um dadurch mehr Klarheit über die Auswahl der Perspektiven zu erreichen.³³⁰

2.4.3 Ursache-Wirkungs-Ketten/Strategy Maps, Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen

Ausgehend von strategischen Stoßrichtungen als erste robuste Rahmenzielvorstellungen im strategischen Managementprozess soll über Ursache-Wirkungsketten eine Konkretisierung

³²⁹ So wurde in der Hewlett Packard GmbH z. B. eine BSC mit den vier Perspektiven „Strategie“, „Strukturen und Prozesse“, „Kennzahlen- und Entlohnungssysteme“ sowie „Firmenkultur“ eingeführt (vgl. Reiss (2004), S. 165). Volkswagen Slovakia hat sich z. B. auf die drei Perspektiven „Ergebnisperspektive“, „Prozessperspektive“ und „Potenzialperspektive“ konzentriert (vgl. Schmall (2004), S. 180, 189).

³³⁰ Vgl. Friedag (2005), S. 37.

dieser erfolgen,³³¹ deshalb sollte „eine richtig konstruierte BSC [...] die Strategie [...] durch [...] eine Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen ausdrücken“³³² (s. Beispiel in Abbildung 3), die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung also durch eine Reihe von Wenn-Dann-Aussagen dargestellt werden.³³³ Diese Wenn-Dann-Aussagen beschreiben das „Wie“ zur Umsetzung der Strategie³³⁴ und sollen über die BSC-Perspektiven hinweg abgeleitet und plausibilisiert werden.³³⁵

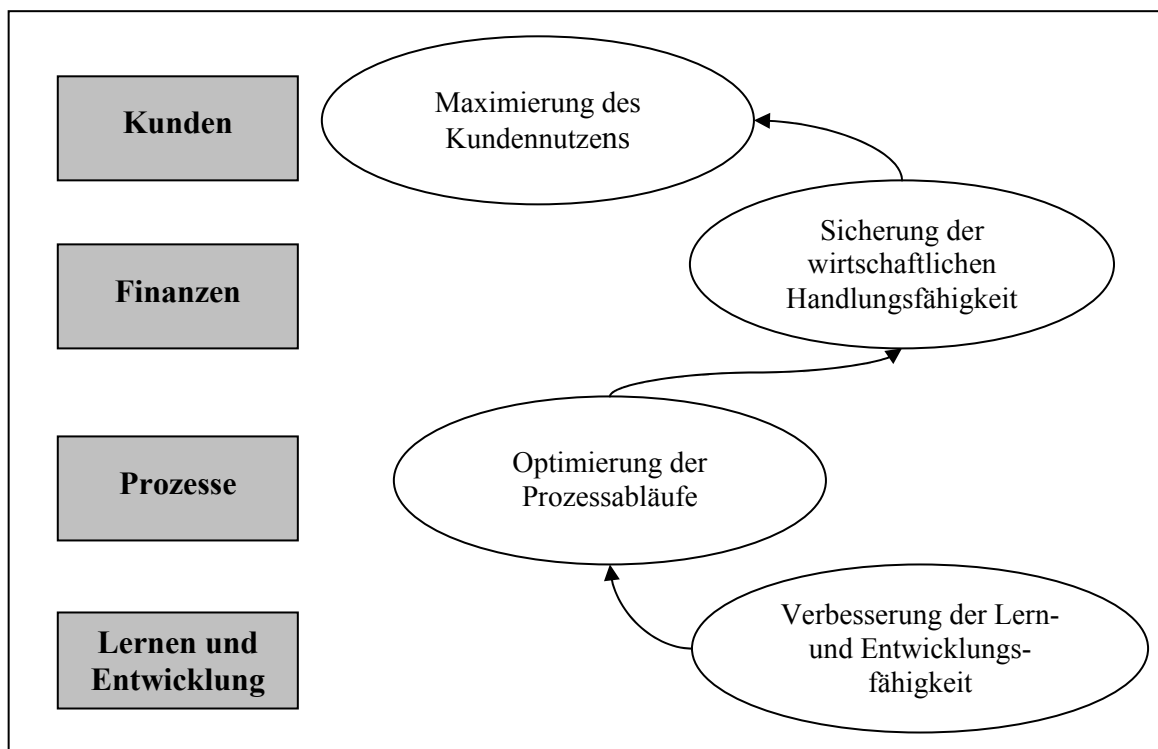


Abb. 3 Beispiel einer Ursache-Wirkungskette einer BSC
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lange/Lampe (2002), S. 103.

Grundgedanke der Ursache-Wirkungskette ist der, dass die Perspektiven der Balanced Scorecard kausal zusammenhängen: So wird z. B. davon ausgegangen, dass leistungsfähige, sich weiterentwickelnde Mitarbeiter/innen die Basis für effektive und effiziente

³³¹ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 260. Diese Ursache-Wirkungsketten bilden die Hypothesen der Strategie ab (vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 63 und Bernhard (2003b), S. 250). Die Abbildung der Strategie über Ursache-Wirkungsbeziehungen wird auch als „Strategisches Linkage-Modell (SLM)“ bezeichnet (vgl. Greischel (2003), S. 11, 13).

³³² Kaplan/Norton (1997), S. 144. Auch reicht das Aufstellen und systematische Erfassen von Kennzahlen für eine strategische Steuerung noch nicht aus, es sind sowohl die Wirkungszusammenhänge der Kennzahlen als auch die Schlüsselindikatoren zu analysieren und zu ermitteln (vgl. Kaatz (2005), S. 322).

³³³ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 143.

³³⁴ Vgl. Bernhard (2003a), S. 36.

³³⁵ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 261. Die Entwicklung dieser Ursache-Wirkungsbeziehungen basiert auf einer vorangehenden Analysephase und einer nachfolgenden Überprüfung der getroffenen Annahmen (vgl. Friedtag (2005), S. 21).

Prozesse einer Einrichtung sind, die wiederum Grundlage sind, um bedürfnisgerechte Produkte und Dienstleistungen anzubieten, was sich dann wieder positiv auf die Kundenbeziehungen und den damit verbundenen finanziellen Erfolg einer Unternehmung bzw. die Existenzsicherung einer öffentlichen Einrichtung auswirkt.³³⁶

„Häufig ergeben sich durch die Verknüpfung noch Veränderungen bei den strategischen Zielen.“³³⁷ Auch dienen Ursache-Wirkungsketten bzw. -Diagramme u. a. dem regelmäßigen Hinterfragen der Strategiegrundlagen.³³⁸

Da sich das Durchdenken aller Beziehungen in der BSC inzwischen als zu komplex herausgestellt hat³³⁹ und beim Aufbau einer BSC der Grundsatz „weniger ist mehr“ gilt,³⁴⁰ werden Strategy Maps im BSC-Prozess zur verbesserten Strategiebeschreibung und -kommunikation eingesetzt.³⁴¹ Im Gegensatz zur Ursache-Wirkungskette, die ein umfassendes Bild über alle strategischen Zusammenhänge bzw. Korrelationen gibt, werden in einer Strategy Map deshalb nur die strategischen Ziele mit hoher Wettbewerbsrelevanz und hoher Handlungsnotwendigkeit sowie die damit verbundenen strategischen Kernbotschaften abgebildet.³⁴² In Abbildung 4 findet sich ein Beispiel, wie solch eine Strategy Map aussehen kann. Die Logik der Strategy Map kann zusätzlich auf zwei bis sechs Seiten in Form eines Fließtextes erläutert werden, der so genannten „Story of the Strategy“.³⁴³

³³⁶ Vgl. Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 29, 30. Die Schlüsselverbindungen sind dabei lt. Niven die der Prozess- mit der Kundenperspektive, wobei die Ziele der Lernen- und Entwicklungsperspektive erst alle anderen Ziele ermöglichen (vgl. Niven (2005), S. 86).

³³⁷ Svoboda (2004), S. 314.

³³⁸ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 37.

³³⁹ Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 60.

³⁴⁰ Vgl. Reiss (2004), S. 168.

³⁴¹ Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 65. Eine gut konstruierte Strategy Map sollte die gewählten Ziele, die Strategie einer Unternehmung beschreiben (vgl. Niven (2005), S. 85) und sich dabei auf die wesentlichen Stellhebel, die beeinflusst werden sollen, beschränken (vgl. Fleschhut/Kudernatsch (2005b), S. 463). Die Strategy Map kann deshalb auch dazu genutzt werden, die Logik einer Strategie zu klären (vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 262).

³⁴² Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 57. „Während Ursache-Wirkungs-Ketten dem Management helfen sollen, alle relevanten Beziehungen zu durchdenken, wird in den Strategy Maps der Fokus auf wenige Verbindungen konzentriert...“ (Friedag (2005), S. 39.) Die Strategy Map soll als zentrales Kommunikationsinstrument der BSC die impliziten Annahmen der obersten Führungskräfte bewusst machen (vgl. Friedag (2005), S. 20).

³⁴³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 41, 190.

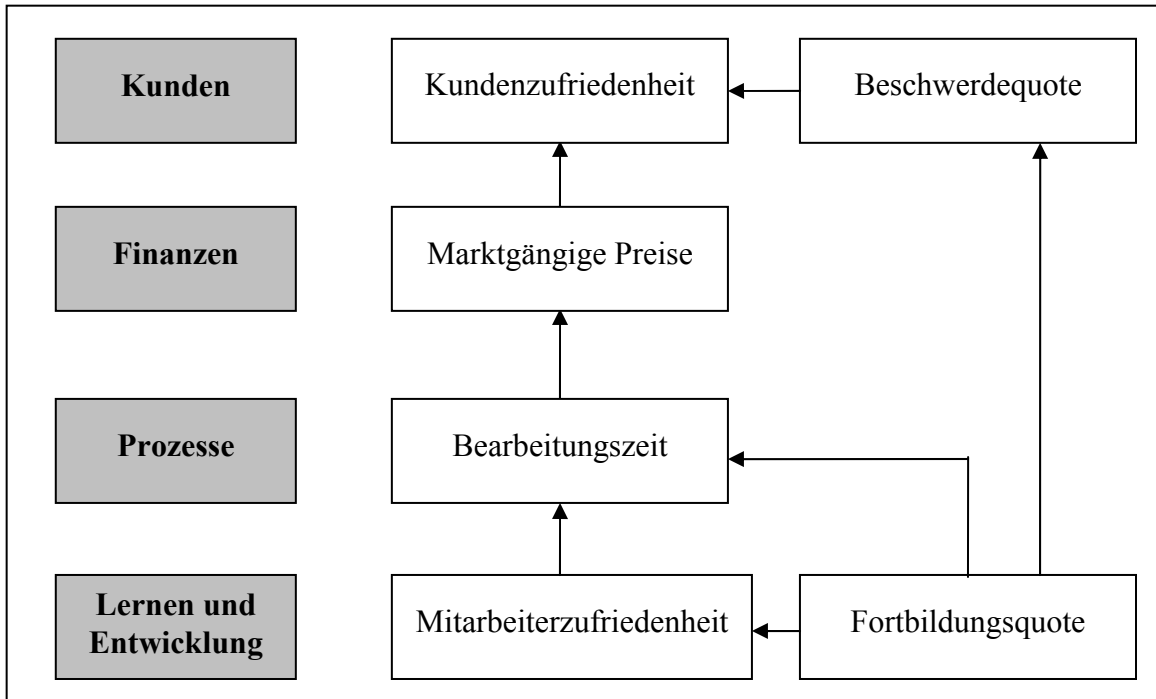


Abb. 4 Beispiel einer Strategy Map

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 295.

Um die Umsetzung der auf der Strategy Map abgebildeten Ziele verfolgen und bewerten zu können, werden *Messgrößen*³⁴⁴ für alle Ziele der Strategy Map gebildet,³⁴⁵ welche diese strategischen Ziele konkretisieren.³⁴⁶ Um diese Messgrößen für die Steuerung nutzen zu können, müssen Zielwerte festgelegt werden.³⁴⁷

Auch müssen strategische Aktionen (Maßnahmen, Projekte, Programme und Initiativen) definiert werden, die dazu dienen, die in der Strategy Map aufgeführten strategischen Ziele zu erreichen.³⁴⁸

Es kann aufgrund der Auswertung von Grundlagenliteratur zur Balanced Scorecard und Erfahrungsberichten von BSC-Nutzern (insbesondere öffentlicher Einrichtungen aber auch aus der Privatwirtschaft) festgestellt werden, dass es sich bei der BSC um ein für

³⁴⁴ Bei diesen Messgrößen handelt es sich um Kennzahlen, d. h. quantitative Daten, die eine bewusste Verdichtung der komplexen Realität darstellen (vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 2) und zum einen dazu dienen, die strategischen Ziele klar und unmissverständlich auszudrücken und zum anderen dazu, die Entwicklung der Zielerreichung verfolgen zu können (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 197).

³⁴⁵ Vgl. Niven (2005), S. 93.

³⁴⁶ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 45.

³⁴⁷ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 51.

³⁴⁸ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 53, 53.

öffentliche Einrichtungen geeignetes Managementsystem handelt. Im Folgenden wird deshalb der Nutzen der BSC allgemein und insbesondere für öffentliche Einrichtungen dargestellt.

2.5 Grundlegende Nutzenpotenziale einer BSC sowie speziell für öffentliche Einrichtungen

2.5.1 Genereller Nutzen einer BSC

Da die BSC überall dort, wo in öffentlichen Einrichtungen betriebliche und betriebsnahe Strukturen vorliegen sowie in den Fachbereichen mit relativ stabilen und eindeutigen Außenbeziehungen ein grundsätzlich geeignetes Steuerungsinstrument abgeben kann,³⁴⁹ wird in den folgenden Abschnitten der Nutzen der BSC zunächst allgemein sowie anschließend speziell für öffentliche Einrichtungen dargestellt. Besonders eingegangen wird hier auf das strategisches Führungssystem BSC, auch wenn es häufig noch „...an der Bereitschaft fehlt, die Balanced Scorecard nicht nur als Kennzahlen-, sondern auch als Managementsystem zu leben.“³⁵⁰

Umfangreiche Strategiedokumente werden häufig unbeachtet „in eine Schublade“ gelegt, wenn die betroffenen Handlungsträger damit im täglichen Geschäft nichts anfangen können.³⁵¹ Ziele des Einsatzes der BSC sind deshalb die Konkretisierung der Strategie, eine klare Definition und transparente Gestaltung der strategischen Ziele sowie die Kommunikation der Strategie über alle Hierarchieebenen.³⁵² Dadurch wird das Bewusstsein aller Mitglieder einer Unternehmung für die zur Umsetzung der Strategie notwendigen Maßnahmen geschärft.³⁵³ Die BSC soll den strategischen Führungsprozess

³⁴⁹ Vgl. Munding (2004), S. 26.

³⁵⁰ Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 11. Im deutschen Sprachraum wird die BSC irrtümlich häufig lediglich als Weiterentwicklung des Berichtssystems verstanden (vgl. Horváth & Partner (2001), S. 68).

³⁵¹ Vgl. Greipel (1990), S. 331. Niven hat z. B. bei der Begleitung von Prozessen zur Einführung einer Balanced Scorecard festgestellt, dass in Unternehmungen zwar fleißig an der Entwicklung einer BSC-Strategy Map (s. hierzu Abschnitt 2.4.3) und den Kenngrößen zur Zielmessung gearbeitet wurde, sich aber nach Abschluss der Einführung wochen- bzw. monatelang nicht damit beschäftigt wurde (vgl. Niven (2005), S. 59).

³⁵² Vgl. hierzu die Ergebnisse einer Expertenbefragung in sieben (Groß-) Unternehmungen bei Steinle (2005), S. 353. Die BSC liefert den Rahmen, um die Strategie verständlich zu beschreiben und zu vermitteln (vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 11).

³⁵³ Vgl. Bernhard/Hoffschröer (2003a), S. 13, 14.

unterstützen,³⁵⁴ indem mit ihr strategische Planungslücken erkannt werden,³⁵⁵ und BSC und Strategy Map³⁵⁶ sollen die Prioritäten³⁵⁷ einer Unternehmung artikulieren, klären und in verständlicher Form kommunizieren.³⁵⁸ Die Kommunikation von Vision, Mission und Strategie stellt dabei einen ersten Schritt zur Schaffung von intrinsischer Motivation bei den Mitarbeiter/innen dar.³⁵⁹

Gerade im Zusammenhang mit der Erstellung von Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden die Führungskräfte „... dazu angeregt, ihr implizites Wissen und ihre internen Modelle explizit zu formulieren und dem kritischen Diskurs im Managementteam auszusetzen.“³⁶⁰ Außerdem soll mittels der BSC „... ein kontinuierlicher Lernprozess über die der Strategie zugrunde liegenden Hypothesen angestoßen werden, der sich auch in einer Revision der Strategie äußern kann.“³⁶¹

Die BSC schließt die Lücke zwischen Strategie und deren operativer Umsetzung.³⁶² Wenn Maßnahmen und Projekte gleichzeitig unterschiedliche strategische Ziele unterstützen, kann die BSC z. B. durch ihren strukturierenden Ansatz dazu beitragen, diese strategischen Aktionen besser zu koordinieren und dadurch Doppelarbeiten zu vermeiden.³⁶³

³⁵⁴ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 11. Es wird durch die BSC nicht nur die Strategiediskussion gefördert (vgl. Dissler/Zollikofer (2005), S. 142), sondern sowohl die Strategieorientierung als auch die der Transparenz dienende Informationsversorgung der BSC tragen zur Sicherung der Rationalität der Führung bei (vgl. Steinle/Krummaker/Oehr (2004), S. 867).

³⁵⁵ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 288.

³⁵⁶ Siehe Abschnitt 2.4.3.

³⁵⁷ Wenn das Zielbündel einer Unternehmung zu komplex ist, unterstützt die BSC eine Priorisierung der gesetzten Ziele (vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 45).

³⁵⁸ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 10. Ohne eine umfassende Beschreibung der Strategie ist keine einfache Kommunikation der Strategie möglich und ohne ein einheitliches Strategieverständnis können die Führungskräfte ihr Handeln nicht nach der Strategie ausrichten (vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 10, 11). Mittels der BSC lässt sich die Komplexität des Betriebsgeschehens erfassen und auf für alle Mitarbeiter/innen transparente Teilaspekte herunterbrechen (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 19, 23).

³⁵⁹ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 250. Mittels der BSC kann erreicht werden, dass sich alle Mitarbeiter/innen motiviert für den Erfolg einer Unternehmung engagieren (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 5).

³⁶⁰ Weber/Schäffer (2000), S. 15. So sind u. a. die Diskussionen über die Maßnahmen zur Zielerreichung deutlich sachlicher geworden (vgl. Geisberger (2005), S. 295).

³⁶¹ Speckbacher/Bischof (2000), S. 800. Dadurch, dass die BSC die Strategie für alle Mitarbeiter/innen verständlich macht, kann das daraus erwachsende Feedback wieder in die Strategie einfließen (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 21).

³⁶² Vgl. Bernhard (2003a), S. 36.

³⁶³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 53.

Der Prozess der Balanced Scorecard-Einführung kann dazu genutzt werden, das Planungs-
wesen neu auszurichten bzw. das gesamte Berichtswesen anzupassen.³⁶⁴ Durch eine
Verkürzung des gesamten Planungsprozesses (zwar verlängert sich die strategische
Planung, hier insbesondere die Phase der Strategiekklärung, aber die darauf aufsetzende
operative Planung verkürzt sich deutlich) kann der gesamte Planungsprozess später
begonnen werden.³⁶⁵

Die Balanced Scorecard führt allen Organisationsmitgliedern die Ziele vor Augen und mit
Hilfe der festgelegten Kennzahlen und Zielgrößen lassen sich die jeweiligen Zielerrei-
chungsgrade erkennen.³⁶⁶ Die BSC kann auch dazu genutzt werden zu messen, inwieweit
Ziele, für deren Erreichen eine organisationsübergreifende Teamarbeit notwendig ist, in
den organisatorischen Einheiten verfolgt werden.³⁶⁷

Ebenso gibt die BSC einen Rahmen vor, der es ermöglicht, Strategien zur Wertgenerierung
sowohl aus materiellem als auch aus *immateriellem Vermögen*³⁶⁸ zu beschreiben,³⁶⁹ denn
die Balanced Scorecard kann die Darstellung des schwer zu erfassenden intellektuellen
Kapitals einer Einrichtung unterstützen.³⁷⁰

Da es durch die BSC möglich ist, aus den externen Faktoren Anforderungen an interne
Prozesse abzuleiten,³⁷¹ eignet sich die BSC auch, um die Budgetierung in ein nützliches
Instrument für die strategische Ressourcenallokation zu wandeln.³⁷² Auch erhält jede
Unternehmung durch die Implementierung der BSC einen zusätzlichen Grund, sich mit
dem Auf- bzw. Ausbau einer aussagekräftigen Leistungsrechnung auseinanderzusetzen.³⁷³

³⁶⁴ Vgl. Kipker/Siekmann/Wildhagen (2003), S. 1. In der Regel werden durch die BSC viele der bisher
produzierten Berichte überflüssig (vgl. Kipker/Siekmann/Wildhagen (2003), S. 7).

³⁶⁵ Vgl. Kipker/Siekmann/Wildhagen (2003), S. 3, 4.

³⁶⁶ Vgl. Bernhard (2003a), S. 31.

³⁶⁷ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 248.

³⁶⁸ Immaterielles Vermögen umfasst u. a. Patente, das Wissen der Mitarbeiter/innen, Informationssysteme
und Leadership-Fähigkeiten (vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 14).

³⁶⁹ Vgl. Kaplan/Norton (2004), S. 10. Speckbacher und Bischof sehen gerade in dem Managementsystem für
immaterielle Vermögenswerte einen „innovativen konzeptionellen Kernpunkt“ der BSC (vgl. Speckbacher/
Bischof (2000), S. 797, 798). Vgl. hierzu auch Niven (2005), S. 8, 63.

³⁷⁰ Vgl. Horváth (2003), S. 177.

³⁷¹ Vgl. Steinle/Krummaker/Oehr (2004), S. 876.

³⁷² Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 265. Durch diese Fokussierung auf die wichtigsten gemeinsamen
Prioritäten kann der Einsatz von Ressourcen optimiert werden (vgl. Dissler/Zollikofer (2005), S. 147).

³⁷³ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 27.

2.5.2 Nutzen der BSC im spezifischen Kontext öffentlicher Einrichtungen

Gerade die bei der BSC-Erstellung notwendige Priorisierung auf wenige, wirklich wichtige Top-Ziele kann in öffentlichen Einrichtungen zu einer Steigerung von Effektivität und Effizienz führen.³⁷⁴ Im Bundesministerium der Finanzen z. B. soll in Zukunft jede Organisationseinheit über eine eigene BSC verfügen, um so deren Einfluss und Anteil an den Gesamtaktivitäten des Ministeriums feststellen zu können.³⁷⁵

Durch die klare Verantwortungszuteilung und die mit der BSC vorgesehene Messung der Zielerreichung steigt die Führungsqualität, denn die Gesamtorganisation ist so präziser steuerbar.³⁷⁶ Ebenso kann durch die BSC eine Steuerung und Verbesserung der Qualität einer Einrichtung erreicht werden.³⁷⁷ Darüber hinaus kann die mit der BSC vorgesehene Messung der Zielerreichung das Vertrauen der Anspruchsteller, z. B. der Bürger, in die Einrichtung erhöhen.³⁷⁸

Insbesondere die zur Lösung der sehr komplexen Probleme öffentlicher Einrichtungen notwendigen Kooperationen zwischen unterschiedlichen Behörden können durch die BSC unterstützt werden, indem die Vertreter/innen aus den Einrichtungen in Diskussion und Kooperation eingebunden werden und sich ungleiche Organisationen mittels strategischer Themen einheitlicher ausrichten lassen.³⁷⁹

Die BSC dient auch dazu, die Koordination der formal- und sachzielorientierten Planungen, insbesondere an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung, zu unterstützen.³⁸⁰ Auch bildet die BSC einen wichtigen Rahmen für das externe Reporting,³⁸¹ denn die BSC kommuniziert Vision, Mission und Strategie mit allen für die

³⁷⁴ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 35. So führte die Anwendung der BSC in der Landesverwaltung Baden-Württemberg in den betroffenen Einrichtungen „... zu einem vertieften Nachdenken und einer verstärkten Kommunikation über die eigene Zielsetzung und Strategie“ (Munding (2004), S. 23). Denn ob öffentliche Einrichtungen ihre Aufgabe unternehmungsähnlich sehen hat z. B. nichts damit zu tun, ob diese primär gewinnorientiert sind (vgl. Banner (1995), S. 130).

³⁷⁵ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2004), S. 4.

³⁷⁶ Vgl. Bayreder (2007), S. 229.

³⁷⁷ Vgl. Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2007), S. 18.

³⁷⁸ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 385.

³⁷⁹ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 95, 96.

³⁸⁰ Vgl. Becker/Weise (2003), S. 434.

³⁸¹ Vgl. Servatius (2002), S. 193.

Leistungserstellung wichtigen internen und externen Partnern (z. B. Ministerien, Bund und Ländern).³⁸²

Eine erfolgreiche, lebendige BSC zeigt sich in einem veränderten Führungsverhalten der Führungskräfte.³⁸³ So werden „die Führungskräfte [...] idealtypisch dafür sensibilisiert, ihr eigenes Bild der Zukunftswelt des Unternehmens [...] kritisch zu hinterfragen und Sensitivitäten sowie Zielkonflikten eine größere Bedeutung beizumessen.“³⁸⁴

Die BSC kann zur Erhöhung der Eigenständigkeit, der Eigenverantwortung und damit zu einer Motivations- und Leistungssteigerung führen.³⁸⁵ Insgesamt kann es durch die Messung der Kennzahlen der BSC zu einer stärkeren Identifikation – und einer damit verbundenen höheren Motivation – sowohl des oberen Managements als auch der Mitarbeiter/innen mit den Zielen und Maßnahmen der Einrichtung kommen.³⁸⁶

2.6 Untersuchung des Einflusses der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmenskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen

2.6.1 Begriff und Bedeutung des Managementprozesses „Führung“ in öffentlichen Einrichtungen

2.6.1.1 Führungsverständnis sowie Leadership-Aufgaben

Bei der Einführung einer strategischen Steuerung mit Controllinginstrumentarien in öffentlichen Einrichtungen dürfen insbesondere die verhaltenswissenschaftlichen Aspekte nicht vernachlässigt werden.³⁸⁷ Neben den Mitarbeiter/innen und der Technologie einer

³⁸² Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 47.

³⁸³ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 63.

³⁸⁴ Weber/Schäffer (2000), S. 15, 16.

³⁸⁵ Vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 456.

³⁸⁶ Vgl. Bayreder (2007), S. 229.

³⁸⁷ Vgl. Seidenschwarz (1992), S. 9. So gehört zu jedem Veränderungsprozess, dass die beteiligten und betroffenen Menschen sich selbst verändern bzw. verändern müssen (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 61, 161). In der Polizeidirektion Offenburg wurde deshalb z. B. die Vorgehensplanung zur Einführung einer BSC eng an das EFQM-Modell angebunden, da Befürchtungen einer mangelnden Akzeptanz des neuen Controllinginstruments bestanden (vgl. Hiller (2004), S. 347).

Unternehmung bzw. einer Einrichtung sind Kultur und Führungsstil die kritischen immateriellen Vermögenswerte,³⁸⁸ die entwickelt und gemeinsam genutzt werden sollen.³⁸⁹

Sowohl im New Public Management, im Neuen Steuerungsmodell als auch im Regierungsprogramm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ finden sich Hinweise auf die Berücksichtigung des „weichen“ Faktors „Führungsverhalten“, wenn auf teamorientierte Arbeitsweise, den ergebnisorientierten Public Manager, eine moderne Personalführung und einen Ausbau der Personalentwicklung als einige der Kernmerkmale hingewiesen wird.

Grundlegend ist unter *Führung* „... die Beeinflussung eines oder mehrerer Mitarbeiter im Sinne vorgegebener bzw. gemeinsam erarbeiteter Ziele“³⁹⁰ mit den Teilprozessen Willensbildung, -durchsetzung und -sicherung³⁹¹ zu verstehen,³⁹² wobei Führungsaufgaben solche Aufgaben sind, die nicht routiniert gelöst werden können.³⁹³ Führung ist dabei insbesondere durch das in Abbildung 5 aufgeführte Handeln gekennzeichnet.

Da die Mitarbeiter/innen der wichtigste Erfolgsfaktor einer Einrichtung sind, kommt der Führung ein hervorragender Stellenwert zu.³⁹⁴ Insbesondere, da „Personal [...] der teuerste Produktionsfaktor im öffentlichen Bereich und zugleich der am schlechtesten gemanagte“³⁹⁵ ist, denn es leiden „die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten [...] oft unter einem falschen Führungsverhalten.“³⁹⁶

³⁸⁸ Die in der wissensbasierten globalen Ökonomie ca. 80 % des Wertes einer Unternehmung ausmachen (vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 84).

³⁸⁹ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 9.

³⁹⁰ Boerger (1979), S. 4. Vgl. auch Barrow (1977), S. 232. Hinterhuber und Krauthammer bezeichnen als Führungskraft jeden, „... der andere in positivem Sinne beeinflusst und zu kreativem, initiativem Handeln inspiriert“ (Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 14). Eine Übersicht über ausgewählte Definitionen des Phänomens „Führung“ findet sich bei Eichenberg (2007), S. 15, eine umfassende Übersicht über Führungsdefinitionen und deren Führungselemente bei Steinle/Eichenberg/Stolberg (2008), S. 104.

³⁹¹ Vgl. Steinle (1978a), S. 18. Führung als „Impulsgebung“ (d. h. In-Gang-Setzen bzw. Initiieren) und „Zielausrichtung“ (im Sinne eines Richtung-Weisens bzw. Lenkens) (vgl. Steinle (1995), Sp. 524).

³⁹² Bogumil und Jann finden diesen Führungsbegriff zu weit gefasst und machen Führung daran fest, dass den Führungskräften erhebliche Personalführungsfunktionen zukommen, wie dies z. B. in Ministerien ab der Ebene des Unterabteilungsleiters, ggf. schon ab der Ebene des Referatsleiters der Fall ist (vgl. Bogumil/ Jann (2005), S. 94, 95).

³⁹³ Vgl. Neuberger (2002), S. 43.

³⁹⁴ Vgl. Wagner (1993), S. 349. „Der Mensch ist die Basis jeder Unternehmung.“ (Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 165.)

³⁹⁵ Koetz (1993), S. 158.

³⁹⁶ Kobi/Wüthrich (1986), S. 23. Unter anderem deshalb, weil es Führungskräften häufig schwer fällt, Vorbilder zu sein und Vertrauenswürdigkeit zu verkörpern (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 23, 24).



Abb. 5 Für Führung kennzeichnendes Handeln
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Neuberger (2002), S. 33.

Auch öffentliche Einrichtungen werden in der Regel von einem Leitungsgremium geführt, in dem mehrere Führungskräfte unter dem Vorsitz einer Person im Team arbeiten.³⁹⁷ Dieses *Top Management*³⁹⁸ trägt die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Strategie – auch dort, wo Maßnahmen und Ergebnisse von ihnen höchstens indirekt beeinflusst werden können.³⁹⁹ „Die strategische Führung ist [dabei] eine integrierte Gesamtheit von Entscheidungs- und Handlungshilfen sowie Einstellungen, mit denen in einer immer komplexer werdenden Welt mit immer höheren Prozessgeschwindigkeiten

³⁹⁷ Vgl. Horváth & Partners (2006), S. 5.

³⁹⁸ Beim Top Management handelt es sich um die oberste Leitungsebene, der die Geschäftsführung einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung obliegt (vgl. Steinbuch (2000), S. 170).

³⁹⁹ Vgl. Rieg (2004), S. 475.

innerhalb und außerhalb des Unternehmens der Wert gesteigert werden kann.“⁴⁰⁰ Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl durch die Ökonomisierung des Verwaltungshandelns als auch die zunehmende Dezentralisierung Führungsfreiräume in größerem Maße als bisher entstehen werden.⁴⁰¹ Auch verfügt das mittlere Management in der Regel über ein größeres Wissen bzgl. einer erfolgreichen Strategieumsetzung als das Top Management.⁴⁰²

Zunächst werden in diesem Abschnitt allgemeine Leadership-Aufgaben dargestellt, bevor im nächsten Abschnitt die grundsätzlichen Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen erläutert werden und anschließend eine theoretische Analyse des *Führungsverhaltens*⁴⁰³ in öffentlichen Einrichtungen erfolgt.

Es gibt bislang noch keine eindeutige Abgrenzung und Verwendung der Begriffe Führung, Management und Leadership in Wissenschaft und Praxis,⁴⁰⁴ vielmehr wird Führung in der Forschung entsprechend der individuellen Forschungsperspektive und den dabei am stärksten interessierenden Phänomenen definiert.⁴⁰⁵ Führung wird hier als Überbegriff für Leadership und Management verstanden.⁴⁰⁶ Leadership führt zu Mobilisierung und Bewegung, während Management zu Ordnung und Berechenbarkeit führt.⁴⁰⁷ Beim Management wird der Zielorientierung ein hoher Wert gegeben, während es beim Leadership eher um Kommunikationsprozesse, die Möglichkeit zur Reflexion, eine gemeinsame Vision und das Ermöglichen und Unterstützen von Entwicklungen geht.⁴⁰⁸

⁴⁰⁰ Brunner-Salten (2003), S. 217.

⁴⁰¹ Vgl. Ridder/Schirmer (2005), S. 251. Insbesondere durch Empowerment wird das traditionelle, hierarchieorientierte Führungsverhalten in öffentlichen Einrichtungen infrage gestellt (vgl. Stöbe-Blossey (2005), S. 287).

⁴⁰² Vgl. Rieg (2004), S. 475.

⁴⁰³ Führungsverhalten umfasst alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben innerhalb einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind (vgl. Wunderer (2006a), S. 204).

⁴⁰⁴ Vgl. Jahnke/Sassmann (2002), S. 1.

⁴⁰⁵ Vgl. Yukl (2006), S. 2.

⁴⁰⁶ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 14 und Königswieser (o. J.), S. 3.

⁴⁰⁷ Vgl. Königswieser (o. J.), S. 3.

⁴⁰⁸ Vgl. Bühlmann (2004), S. 15. Beim Leadership geht es also um den professionellen Umgang mit den „weichen“ Faktoren als Ergänzung zum Management einer Unternehmung bzw. Einrichtung durch z. B. Controlling- und Marketingmaßnahmen (vgl. Bruch/Vogel/Krummaker (2006a), S. 4).

Heute reicht es nicht mehr, wenn Führungskräfte die Managementtechniken beherrschen, sondern sie müssen *Leadership*⁴⁰⁹ leben.⁴¹⁰ In Abgrenzung zu den reinen Management-Aufgaben, die sich mit der Lösung von Problemen beschäftigen, dienen die Leadership-Aufgaben dazu, neue Möglichkeiten zu erschließen und umzusetzen sowie die unternehmerischen Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass alle mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Einrichtung die Erhöhung des Kundennutzens als ihre wichtigste Aufgabe ansehen.⁴¹¹ Dazu müssen Führungskräfte Visionäre und Vorbilder sein und den Unternehmungswert steigern wollen.⁴¹² Gefragt sind Führungskräfte, die sowohl gute Leader als auch gute Manager sind.⁴¹³

Die Produktivität hängt insbesondere davon ab, dass die Mitarbeiter/innen einer Unternehmung/einer Einrichtung sich be- und geachtet fühlen.⁴¹⁴ Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes tragen wesentlich zum Erfolg der Reformen bei, weshalb der Modernisierungsprozess nur zusammen mit ihnen gestaltet werden kann.⁴¹⁵

Der komplexe und multidimensionale Charakter⁴¹⁶ von „Leadership“ wird durch die einzelnen, im Folgenden ausführlich erläuterten, Leadership-Aufgaben deutlich. In der Tabelle 1 findet sich eine Auswahl von unterschiedlichen Leadership-Aufgaben. Diese wurden anschließend neu strukturiert und einige Aufgaben (z. B. Coaching, Bereitstellung von Anreizpaketen) unter dem Überbegriff Personalentwicklung zusammengefasst.

⁴⁰⁹ Mit Leadership ist zum einen die Beeinflussung anderer dahingehend gemeint, dass diese verstehen und darin übereinstimmen, was wie getan werden muss und zum anderen die Förderung individueller und kollektiver Anstrengungen, um diese gemeinsamen Ziele zu erreichen (vgl. Yukl (2006), S. 8). Leadership bedeutet, proaktiv vor auszudenken, Veränderungen vorwegzunehmen und herbeizuführen (vgl. Müller (2008), S. 121).

⁴¹⁰ Vgl. Pinnow (2005), S. 34 und Hall/Johnson/Wysocki/Kepner (2002), S. 1. Die traditionelle Rolle von Führungskräften wandelt sich dadurch, dass u. a. Aufgaben und Verantwortung konsequent delegiert, die Mitarbeiter/innen-Qualifizierung gefördert, Arbeitsziele vereinbart und Informationen ausgetauscht werden (vgl. Becker (1995), Sp. 43).

⁴¹¹ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 7, 14.

⁴¹² Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 13, 18, 20, 33.

⁴¹³ Vgl. Bass (1998), S. 103, 104.

⁴¹⁴ Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 28.

⁴¹⁵ Vgl. Schily/Heesen/Bsirske (2004), S. 6.

⁴¹⁶ Vgl. Hamner/Organ (1978), S. 382.

Autoren	Leadership-Aufgaben bzw. Schlüsselemente von Leadership
Bruch/Vogel/Krummaker (2006a), S. 4	<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Inspiration der Mitarbeiter/innen • Erkennen individueller Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeiter/innen • Bereitstellung von Anreizpaketen • Identifikation von Problemen im Team • Selbstführung
Bühlmann (2004), S. 16-17	<ul style="list-style-type: none"> • Change Manager/in • Kulturgestalter/in • Konfliktlöser/in • Coach
Hinterhuber (2003), S. 262	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Vorbild • Teamarbeit • Leitung
Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 13	<ul style="list-style-type: none"> • Visionär/in sein • Vorbild sein • Unternehmungswert steigern
Königswieser (o. J.), S. 3	<ul style="list-style-type: none"> • Visionäre Kraft • Strategisches Geschick • Initiative • Begeisterungsfähigkeit
Radatz (o. J.), o. S.	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstreflexion • Schaffung von Grenzen und Möglichkeiten • Vernetzung aller Beteiligten durch Kommunikation und Reflexion

Tab. 1 Ausgewählte Literatur zu Leadership-Aufgaben
Quelle: Eigene Darstellung

Leadership-Aufgabe „Vision“

Zur Steuerung des Leistungsprozesses der Verwaltung muss jede Führungskraft planen können,⁴¹⁷ also Vision und Strategie gestalten,⁴¹⁸ für deren Umsetzung sorgen⁴¹⁹ sowie deren Wirksamkeit überprüfen.⁴²⁰ Dazu muss eine Führungskraft einen Steuerungswillen haben⁴²¹ und in der Lage sein, Entscheidungen auch auf Basis von unsicheren bzw. unvollständigen Informationen, Daten und Prognosen zu treffen.⁴²² Auch müssen Führungskräfte andere an Entscheidungen beteiligen, um u. a. alle notwendigen Informationen zu erhalten, um Alternativen kennen zu lernen und um „mit anderen Augen“ auf das Problem/die Aufgabe sehen sowie Risiken besser abschätzen zu können.⁴²³ Des Weiteren müssen Führungskräfte Aufgaben und Verantwortungsbereiche an Mitarbeiter/innen delegieren, sich selbst also ein Stück weit überflüssig machen können.⁴²⁴ Die Führungskräfte müssen dafür die fundamentalen betriebswirtschaftlichen Instrumentarien beherrschen, jedoch müssen sie u. a. auch Identifikation und Begeisterung bei den Mitarbeiter/innen entfalten, um erfolgreich zu sein.⁴²⁵

Leadership-Aufgabe „Motivation“

Bei der Motivation der Mitarbeiter/innen für Ziele, Aufgaben, Mittel und Verhaltensweisen handelt es sich um eine nicht delegierbare Führungsaufgabe.⁴²⁶ Insbesondere in öffent-

⁴¹⁷ Vgl. Wild, J. (1972), S. 24. Managementwille und -kompetenz sind Voraussetzungen, um sich für die Einführung der zur Planung und Steuerung notwendigen Controllinginstrumentarien zu engagieren (vgl. Speier-Werner (2006), S. 212). Controller übernehmen lediglich unterstützende und beratende Aufgaben, denn die strategische Steuerung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe, d. h. Führungskräfte müssen selbst die Ziele festlegen, kontrollieren sowie die Erreichung der Ziele beurteilen (vgl. Schedler (2005), S. 419).

⁴¹⁸ Bei der Festlegung von Vision und Strategie, also dem Bestimmen des Weges, den eine Unternehmung in die Zukunft nehmen soll, handelt es sich um eine nicht delegierbare Aufgabe der Unternehmungsleitung (vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 171).

⁴¹⁹ Führungskräfte müssen dazu Vision, Mission und Strategie sowie die Notwendigkeit von Veränderungen kommunizieren (vgl. Niven (2005), S. 36, 51), aber auch frühzeitig signalisieren, wenn Ziele evtl. nicht erreicht werden können (vgl. Friedag (2005), S. 104).

⁴²⁰ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 39, 55, 79.

⁴²¹ D. h. Führungskräfte müssen Führungsentscheidungen – gegebenenfalls auch unangenehme – treffen und damit Verantwortung übernehmen (vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 312).

⁴²² Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 53, 65, 74. Generell gilt, dass Führungskräfte dann, wenn sie Entscheidungen treffen können (z. B. durch entsprechende Informationen aus dem Controlling), diese auch treffen müssen (vgl. Balzer (2005), S. 426).

⁴²³ Vgl. Schwarber (2005), S. 1.088, 1.089, 1.091. Die Letztverantwortung ist jedoch nicht delegierbar (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 273).

⁴²⁴ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 101.

⁴²⁵ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 167. Peters und Waterman sehen deshalb als wichtigste Führungsaufgabe an, die Aufmerksamkeit anderer in die gewünschte Richtung zu lenken (vgl. Peters/Waterman (1984), S. 96).

⁴²⁶ Vgl. Wunderer (2006a), S. 112.

lichen Einrichtungen müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter/innen *intrinsisch*⁴²⁷ motivieren, d. h. sie müssen ihnen Werte und ein Interesse an der Arbeit vermitteln können.⁴²⁸ Außerdem müssen Führungskräfte zur Motivation ihrer Mitarbeiter/innen die Fähigkeit haben, „... die unterschiedlichen Erwartungen der Geführten zu erkennen, die Restriktionen organisationaler Vorgaben zu berücksichtigen und Belohnungen adäquat zuzuweisen.“⁴²⁹ Sie müssen zudem in der Lage sein, bei der Auswahl und Zuweisung von Aufgaben eine Balance herzustellen zwischen Herausforderung und Möglichkeit zur Bewältigung.⁴³⁰ Es wird dazu für Führungskräfte immer wichtiger, Fragen zu stellen anstatt immer nur Antworten geben zu wollen.⁴³¹

Eine im Zusammenhang mit der Mitarbeiter/innen-Motivation nicht zu unterschätzende Aufgabe ist der Antrieb, die Motivation, die Vorbereitung sowie die Anleitung von Untergebenen, später selbst gute Führungskräfte zu werden und die richtigen Entscheidungen treffen zu können.⁴³² Hierzu zählt zum einen die Motivation der Mitarbeiter/innen dazu, eigenverantwortlich Wissen zu erwerben, dieses zu organisieren und der Einrichtung zur Verfügung zu stellen und zum anderen, ein Feedback an die Mitarbeiter/innen zu geben, welches die jeweiligen Leistungsstärken betont; dazu muss jede Führungskraft das eigene Verhalten ständig reflektieren und die kommunikativen Fähigkeiten ausbauen und optimieren,⁴³³ denn ohne Kommunikationsfähigkeiten kann keine Führungskraft ihre Aufgaben erfüllen.⁴³⁴

⁴²⁷ Intrinsische Motivation, bei der bereits die Handlung an sich Belohnungscharakter hat (vgl. Steinle (2005), S. 591), ist dabei sehr stark mit den (möglichst herausfordernden und attraktiven) Aufgabeninhalten verbunden und hat die Selbstmotivation als Ziel (vgl. Wiswede (1990a), S. 18). In der Nutzung der intrinsischen Anreize liegt lt. Strehl und Innreiter-Moser das bedeutendste Motivationspotenzial (vgl. Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 449).

⁴²⁸ Vgl. Koetz (1993), S. 159. Es sollen also nicht nur Tatsachen vermittelt sondern deren Sinn und Bedeutung verständlich gemacht werden (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 167), denn Leistung kann nur fordern, wer Sinn bietet (vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 23). Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass sich die motivierende Wirkung von materiellen Leistungsanreizen abnutzt bzw. diese nicht unbedingt den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen entsprechen (vgl. Ridder (2005), S. 278).

⁴²⁹ Ridder/Schirmer (2005), S. 255.

⁴³⁰ Vgl. Ridder/Schirmer (2005), S. 256.

⁴³¹ Vgl. Götz/Häfner (1999), S. 105.

⁴³² Vgl. Schwarber (2005), S. 1.090, Elenkov/Judge/Wright (2005), S. 666 und Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 101.

⁴³³ Vgl. Tomas (2005), S. 1, 2.

⁴³⁴ Yapp weist sogar darauf hin, dass die bisherigen Erfahrungen vermuten lassen, dass die Innovationsfähigkeit von öffentlichen Einrichtungen höher wäre, wenn die Kommunikationsfähigkeit (insbesondere die Fähigkeit, Geschichten zu erzählen) der Leitungen dieser Einrichtungen besser entwickelt wären (vgl. Yapp (2005), S. 59).

Leadership-Aufgabe „Kommunikation“

Bei der Kommunikation handelt es sich um eine der wesentlichen Komponenten des Führungsverhaltens,⁴³⁵ um eine Daueraufgabe, die zum Erfolg bzw. Misserfolg einer Unternehmung beiträgt.⁴³⁶ Mitarbeiter/innen, die regelmäßig, rechtzeitig und umfassend informiert werden, empfinden sich eher als ernst genommene Aufgabenträger/innen.⁴³⁷ Wichtig ist hierbei zu berücksichtigen, dass die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in nicht nur eine Inhalts- bzw. Informations- sondern auch eine Beziehungsebene hat.⁴³⁸ Es ist die interne Vernetzung in einer Unternehmung durch ausreichende Kommunikation sicherzustellen.⁴³⁹

Leadership-Aufgabe „Selbstreflektion“

Führungskräfte müssen sowohl eine Bereitschaft zur Selbstkritik als auch charakterliches Standing mitbringen, um sich selbst Fehler und Versäumnisse eingestehen zu können.⁴⁴⁰ Sie müssen „... sich selbst und ihr Führungshandeln als Teil eines größeren System- und Integrationszusammenhangs [...] erkennen, um erfolgreich Einfluss nehmen zu können“⁴⁴¹ und sich selbst, die eigene Sicht der Dinge aber auch die eigenen Überzeugungen immer wieder in Frage stellen.⁴⁴²

Leadership-Aufgabe „Konfliktlösung“

Eine zusätzliche wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist die, Konflikte zu lösen.⁴⁴³ Auch sollten Führungskräfte in der Lage sein, kulturelle Signale entschlüsseln zu können, um zu vermeiden, dass der normale Arbeitsfluss ggf. von kulturellen Missverständnissen unterbrochen wird.⁴⁴⁴

⁴³⁵ Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 18, 19. Eine nicht delegierbare Führungsaufgabe (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 199).

⁴³⁶ Vgl. Schmidt (2005), S. 148.

⁴³⁷ Vgl. Becker (1995), Sp. 43.

⁴³⁸ Vgl. Penley/Hawkins (1985), S. 324.

⁴³⁹ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 103, 104 und 212. Die Führungskräfte sollen einen reibungslosen Wissens- und Informationsaustausch gewährleisten (vgl. Höfer/Senden (2005), S. 269), dazu sollen Führungskräfte die Informationen, Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter/innen sammeln, bündeln und in die Entscheidungsebenen tragen (vgl. Bleher/Götz (1999), S. 83).

⁴⁴⁰ Vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 46. Dies insbesondere, da Führungskräfte Glaubwürdigkeit leben müssen, damit das eigene Verhalten zum Maßstab für ihre Mitarbeiter/innen werden kann (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 272).

⁴⁴¹ Ridder/Schirmer (2005), S. 257.

⁴⁴² Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 118, 180.

⁴⁴³ Vgl. Burke/Collins (2005), S. 976.

⁴⁴⁴ Vgl. Schein (1995), S. 111.

Leadership-Aufgabe „Personalentwicklung“

Führungskräfte sind zudem die wichtigsten Träger der Personalentwicklung,⁴⁴⁵ denn die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe⁴⁴⁶ und gerade im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement kommt den Führungskräften die Hinführung ihrer Mitarbeiter/innen zur Qualität als wichtige Aufgabe zu.⁴⁴⁷

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sich bei der Fähigkeit, auf Veränderungen reagieren und diese möglichst in einen Vorteil verwandeln zu können, um eine der wichtigsten Eigenschaften handelt, über die Führungskräfte heute verfügen müssen.⁴⁴⁸

In der folgenden Abbildung 6 sind die Leadership-Aufgaben zusammengefasst dargestellt. Die in der Literatur häufig genannte Vision (s. Tabelle 1) stellt dabei die zentrale Aufgabe dar.

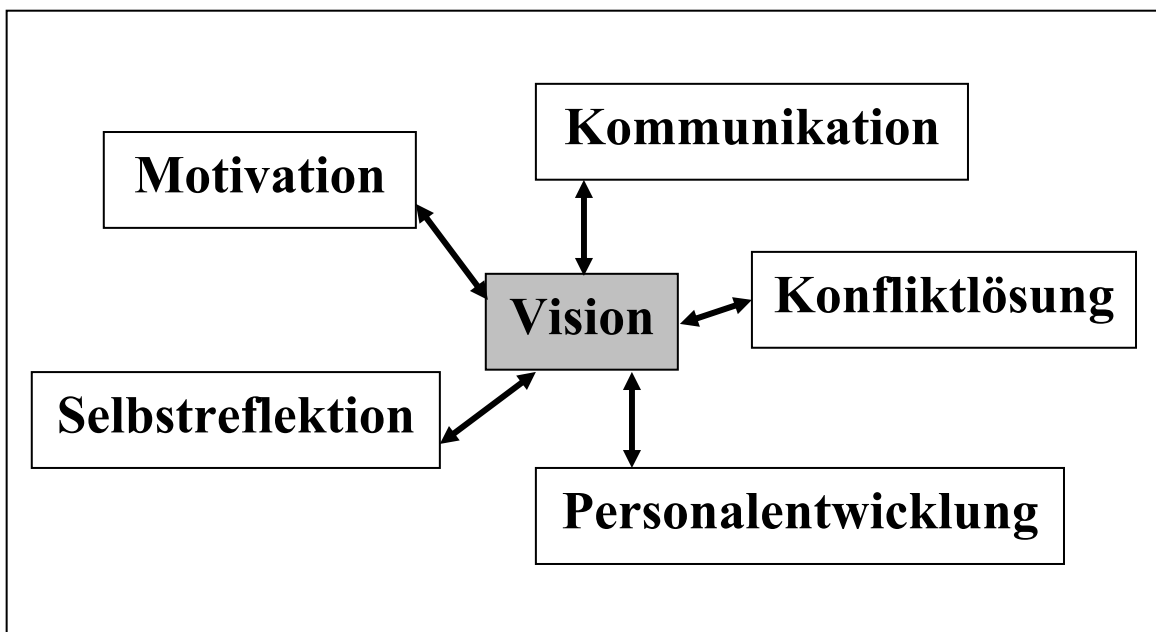


Abb. 6 Leadership-Aufgaben
Quelle: Eigene Darstellung

⁴⁴⁵ Vgl. Korintenberg (1993), S. 130.

⁴⁴⁶ Vgl. Wunderer (2006a), S. 19 und Becker (2005), S. 133.

⁴⁴⁷ Vgl. Orth (1993), S. 338.

⁴⁴⁸ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 46 und Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 36. Hierzu müssen Führungskräfte sowohl ihre Mitarbeiter/innen verantwortungsvoll an die jeweiligen Veränderungen heranführen, damit deren Vertrauen in die Institution bei Unsicherheit wieder zurückkehren kann (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 172), als auch die Kräfte der Einrichtung konzentrieren können (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 239).

2.6.1.2 Grundlegende Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen

Die Führungsstildefinition von Lattmann, nach der es sich bei *Führungsstil* um die Grundausrichtung des Führungsverhaltens von Vorgesetzten bei der Gestaltung ihrer Beziehungen zu ihren Mitarbeiter/innen handelt,⁴⁴⁹ bildet die Grundlage dieser Darstellung der Führungsstile in öffentlichen Einrichtungen.

Klages z. B. unterscheidet fünf Führungsstile⁴⁵⁰ in der öffentlichen Verwaltung, den autokratischen, den aufgabenorientierten, den mitarbeiterorientierten und den mitarbeiter- und aufgabenorientierten Führungsstil sowie den Freistil.⁴⁵¹ In Tabelle 2 sind die Charakteristika dieser fünf Führungsstile zusammengefasst dargestellt.

Laux hingegen unterscheidet nur drei Führungsstile in der öffentlichen Verwaltung, den monokratisch-kollegialen, den permanent-zeitlichen und den personal-funktionalen Führungsstil.⁴⁵² Böhret und Junkers unterscheiden zwischen traditionellen (patriarchalisch, charismatisch, autokratisch und bürokratisch) und neueren (autoritativ, kooperativ, kollektiv und laissez-faire) Führungsstilen in der öffentlichen Verwaltung.⁴⁵³

⁴⁴⁹ Vgl. Lattmann (1975), S. 9. Insbesondere handelt es sich hierbei um „... ein zeitlich stabiles [...] Verhalten des Führers gegenüber dem Geführten...“ (Ridder/Schirmer (2005), S. 253), d. h. ein innerhalb von Bandbreiten und ähnlichen Führungskontexten konsistentes und wiederkehrendes Verhalten (vgl. Wunderer (2006a), S. 16, 204). Auch wenn auf die stark vorbelastete Kategorie Führungsstil bei der Führungsforschung verzichtet werden könnte (vgl. Steinle (1978a), S. 12 und Steinle (1978b), S. 175) und darauf hingewiesen wird, dass „aus Sicht der Forscher [...] der Reiz der Führungsstilansätze etwas verblasst“ ist (Ridder/Schirmer (2005), S. 253), soll im Folgenden die trotzdem weiterhin gebräuchliche Beschreibung des Führungsverhaltens über Führungsstile kategorisiert werden, denn „Führungsstile sind vereinfachte Modelle, mit deren Hilfe die Realität beschreibbar und konkretes Verhalten gestaltbar ist“ (Scholz (2000), S. 923). Auch ist die Konsistenz und Stabilität von Führungsstilen größer als die des Führungsverhaltens (vgl. Neuberger (1974), S. 81).

⁴⁵⁰ Diese basieren auf den drei Grundstrukturen des Führungsverhaltens „autokratische Orientierung“, „Aufgabenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ (vgl. Klages/Hippler (1991), S. 36).

⁴⁵¹ Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 21.

⁴⁵² Vgl. Laux (1975), S. 15.

⁴⁵³ Vgl. Böhret/Junkers (1976), S. 27-30.

autokratisch	aufgabenorientiert	mitarbeiterorientiert	mitarbeiter- und aufgabenorientiert	Freistil
direktiv, autoritär Führende	direktiv Führende	kooperativ Führende (lehnen direkte Führung ab)	kooperativ Führende (stehen direkter Führung indifferent gegenüber)	direktiv Führende
<ul style="list-style-type: none"> • selbstherrlich, machtbewusst, opportunistisch • scheinen nicht in der Lage, Informationen so zu vermitteln, dass Mitarbeiter/innen über ausreichende Sicherheit zur Aufgabenbewältigung verfügen • fühlen sich von Mitarbeiter/innen weder beruflich noch privat anerkannt 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr hohe Fachkompetenz • geben stets klare und detaillierte Arbeitsanweisungen • verlieren oftmals die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen aus den Augen • setzen Führungsmittel wie z. B. „Planung“, „Zielsetzung“ und „Motivieren“ selten ein 	<ul style="list-style-type: none"> • äußerst kollegial • überlassen es den Mitarbeiter/innen, wie diese ihre Arbeit erledigen • schätzen Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen hoch ein 	<ul style="list-style-type: none"> • sehr ergebnisorientiert • in hohem Maße praktisch besorgt um Mitarbeiter/innen • gehen von einem hohen Führungsbedarf des Durchschnittsmenschen aus 	<ul style="list-style-type: none"> • ohne durchgängig klare Linie • teilweise autokratische Züge • fühlen sich von Mitarbeiter/innen persönlich nicht anerkannt • leiden häufig unter beruflichem Stress (Privatleben kommt zu kurz)
<ul style="list-style-type: none"> • tragen deutlich zur Steigerung der quantitativen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen bei • Mitarbeiter/innen weisen ein niedriges Zufriedenheitsniveau auf 	<ul style="list-style-type: none"> • mildern die quantitative Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen ab 	<ul style="list-style-type: none"> • erreichen insgesamt ein vergleichsweise hohes Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen 	<ul style="list-style-type: none"> • erreichen insgesamt ein vergleichsweise hohes Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen 	<ul style="list-style-type: none"> • mildern die quantitative Arbeitsbelastung der Mitarbeiter/innen ab
<ul style="list-style-type: none"> • Kollegialität der Mitarbeiter/innen untereinander ist hier am geringsten ausgeprägt 				

Tab. 2 Die fünf Führungsstile nach Klages

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klages (1989), S. 20, 21 und an Klages/Hippler (1991), S. 36-40 und 66-68, 71, 86, 87, 90.

Neuberger hat Ergebnisse der empirischen Führungsstilforschung analysiert und dabei u. a. festgestellt, dass die Mitarbeiterorientierung im Gegensatz zur Aufgabenorientierung stärker mit der Arbeitszufriedenheit korreliert, bezogen auf die Leistungseffizienz jedoch beide Komponenten ähnliche Ergebnisse erzielen.⁴⁵⁴

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass es keinen „richtigen“, „gültigen“ oder „optimalen“ Führungsstil gibt.⁴⁵⁵ Trotzdem soll im folgenden Abschnitt untersucht werden, welcher Führungsstil bzw. welches Führungsverhalten insbesondere in öffentlichen Einrichtungen vorliegt bzw. relevant ist,⁴⁵⁶ denn der Führungsstil gilt als langfristig wandelbare Größe.⁴⁵⁷

2.6.1.3 Theoretische Analyse des Führungsverhaltens in öffentlichen Einrichtungen

Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen, die bislang regelorientiert per Auftrag geführt haben, müssen ihren Führungsstil an die neuen Anforderungen durch die Einführung einer Steuerung mit Controllinginstrumentarien anpassen, da diese Instrumente erfordern, verstärkt ziel- und leistungsorientiert zu arbeiten und Verantwortung zu delegieren.⁴⁵⁸

⁴⁵⁴ Vgl. Neuberger (2002), S. 428.

⁴⁵⁵ Vgl. Laux (1975), S. 20, Thom/Ritz (2006), S. 394, Rosenstiel/Comelli (2003), S. 78, Wiswede (1990), S. 29 und Fischer (1990), S. 140. „Ein ‚one best way‘ der Führung ist bislang [...] nicht erkennbar geworden“ (Ridder/Schirmer (2005), S. 25 [Hervorhebung im Original]), denn „für erfolgreiches Führen gibt es keine Regeln und kein Schema“ (Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 179). Auch Neuberger weist darauf hin, „dass keine methodisch gesicherten Aussagen zur generellen Überlegenheit eines bestimmten Führungsstils hinsichtlich der Erfolgswirksamkeit gemacht werden können“ (Neuberger (2002), S. 432). Denn mit der stärkeren Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und der partizipativen Führung, die eine Anhebung der Situationskontrolle implizieren, verbinden sich z. B. nicht nur Chancen, sondern auch Risiken, wie z. B. Koordinationsprobleme (vgl. Gebert/Boerner/Lanwehr (2003), S. 22, 32).

⁴⁵⁶ Denn es müssen z. B. alle, die das Personal als ihren wichtigsten Produktionsfaktor ansehen, der Frage nach dem Führungsstil höchste Priorität einräumen (vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 23).

⁴⁵⁷ Vgl. Rühli (1992), S. 21.

⁴⁵⁸ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 92. Es muss also ein Führungsstil angewendet werden, der durch Auftrags-taktik gekennzeichnet ist, d. h. Delegierende und Delegierte sprechen miteinander über die zu erreichenden Ziele, nicht primär darüber, wie der Auftrag erfüllt werden soll (vgl. Reinermann (1993), S. 16).

Als besonders Erfolg versprechend wird meist der kooperative Führungsstil angesehen,⁴⁵⁹ der durch eine verantwortungsbewusste und zielorientierte Zusammenarbeit⁴⁶⁰ „... nicht nur die Effizienz der öffentlichen Verwaltung erhöht, sondern auch die Arbeitsfreude aller stärkt“⁴⁶¹, denn insbesondere intrinsisch motivierte Mitarbeiter/innen, wie sie in öffentlichen Einrichtungen anzutreffen sind,⁴⁶² haben Spaß an der Selbstentfaltung am Arbeitsplatz, an der Fortentwicklung der eigenen Tätigkeit.⁴⁶³

„Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte kennzeichnet den ihrer Ansicht nach für die öffentliche Verwaltung optimalen Führungsstil mit den Stichworten kooperativ, mitarbeiterorientiert, kollegial, teamorientiert, partizipativ.“⁴⁶⁴ Trotzdem lässt sich feststellen, dass die alltägliche Führungspraxis der Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen größtenteils immer noch nicht-kooperativ ist.⁴⁶⁵ So fürchten z. B. Führungskräfte durch eine kooperative Führung eine Einflussminderung für sich selbst.⁴⁶⁶

Stöbe-Blossey z. B. beklagt den immer noch vorherrschenden autoritären Führungsstil in öffentlichen Einrichtungen, verbunden mit mangelnder Delegations- und Kommunikationsfähigkeit sowie „Führungsangst“.⁴⁶⁷ Auch Brede weist darauf hin, dass „... der Wechsel zum kooperativen Führungsstil [...] noch nicht endgültig und überall vollzogen [ist].“⁴⁶⁸

⁴⁵⁹ Vgl. Neuberger (2002), S. 212. Die Gegenüberstellung autoritär – demokratisch, später u. a. in autoritär – kooperativ umbenannt, geht auf eine Studie von Lewin in 1939 zurück (vgl. Neuberger (2002), S. 493). Fischer hat festgestellt, dass es bezogen auf die Effizienz eines kooperativen Führungsstils keine Indizien gibt, die zeigen, dass dieser Führungsstil eindeutig unterlegen wäre (vgl. Fischer (1990), S. 140) und Neuberger hat bei der Analyse einer Studie von Seidel sogar festgestellt, dass das kooperative dem direktiven Führungsverhalten insgesamt überlegen scheint (vgl. Neuberger (2002), S. 428, 429).

⁴⁶⁰ Vgl. Kiechl (1985), S. 84, 106.

⁴⁶¹ Brede (2001), S. 159.

⁴⁶² Siehe hierzu Abschnitt 2.6.1.1 Leadership-Aufgabe „Motivation“.

⁴⁶³ Vgl. Fischer (1990), S. 141.

⁴⁶⁴ Klages/Hippler (1991), S. 32.

⁴⁶⁵ Vgl. Klages/Hippler (1991), S. 13. Kobi schreibt, dass ca. 80 % aller Führungskräfte glauben, sie würden kooperativ führen, dies jedoch nur von ca. 40 % der Mitarbeiter/innen bestätigt wurde (vgl. Kobi (1994), S. 54). Laux hat bereits 1972 darauf hingewiesen, dass es auch keinen Sinn macht, den kooperativen Führungsstil einsetzen zu wollen, „... wenn dieser nur unter ungewöhnlich günstigen Bedingungen praktikierbar ist“ (Laux (1972), S. 35).

⁴⁶⁶ Vgl. Fischer (1990), S. 142. Insbesondere bei der Delegation von Verantwortung wird häufig gedacht, dass die eigene Verantwortung abnehmen würde und man dadurch weniger bedeutend wäre, was aber eine falsche Denkweise ist, da diese Entscheidung für eine Delegation von Verantwortung weiterhin bei der Führungskraft liegt (vgl. Wagner (1993), S. 340, 341). Auch wird es keine vollständige Delegation geben, da die Führungskraft weiterhin für das Ergebnis der Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter/innen verantwortlich ist (vgl. Yukl (2006), S. 102).

⁴⁶⁷ Vgl. Stöbe-Blossey (2005), S. 287.

⁴⁶⁸ Brede (2001), S. 158.

Bereits in 1989 wurde am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer eine empirische Untersuchung zur „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“ durchgeführt.⁴⁶⁹ Dabei hat sich herausgestellt, dass alle untersuchten Führungsstile⁴⁷⁰ in ähnlichen Häufigkeiten in den untersuchten Behörden auftreten, da es dort allen Vorgesetzten möglich ist, so zu führen, wie sie wollen.⁴⁷¹

Nagel und Müller haben bei einer Auswertung der Interviews der Bundesverwaltung der Schweiz festgestellt, dass Führungskräfte den Eindruck erwecken, verantwortungsscheu zu sein und sich deren Führungsposition nur formal über die hierarchische Position, nicht aber über die erbrachten Führungsleistungen legitimiert.⁴⁷² Auch hat Speier-Werner in ihrer Untersuchung zum Public Change Management u. a. festgestellt, dass „Verantwortungsdelegation [...] bislang zu wenig in öffentlichen Verwaltungen praktiziert“ wird.⁴⁷³

Im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen wurde deshalb z. B. ein Konzept zur Einführung eines „aktivierenden Führungsstils“ entwickelt, wobei aktivierendes Führen u. a. bedeutet initiativ, gestaltend und handelnd zu sein, sich in die Mitarbeiter/innen hineinzusetzen und diese als Individualisten zu akzeptieren sowie, diese unter Berücksichtigung ihrer individuellen Anlagen anzuleiten, um so die Arbeitsziele erreichen zu können.⁴⁷⁴

Es gibt Empfehlungen, dass der angewendete Führungsstil möglichst der jeweiligen Situation (in diesem Fall der Umsetzung der oben aufgeführten Änderungen in öffentlichen Einrichtungen) angemessen sein soll,⁴⁷⁵ denn da unterschiedliche Ziele unterschiedliches Verhalten der Geführten voraussetzen, sind unterschiedliche Führungsverhalten notwendig, um das jeweils zielförderliche Verhalten der Geführten freizusetzen.⁴⁷⁶ Hierzu gibt es aber auch kritische Stimmen, so weisen z. B. Ridder und Hoon auf die Schwierigkeit hin,

⁴⁶⁹ Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 7, 14 und Klages/Hippler (1991), S. 7.

⁴⁷⁰ Siehe hierzu auch Abschnitt 2.6.1.2.

⁴⁷¹ Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 90 und Klages/Hippler (1991), S. 13.

⁴⁷² Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 17, 18.

⁴⁷³ Speier-Werner (2006), S. 156.

⁴⁷⁴ Vgl. Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2004), S. 9.

⁴⁷⁵ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 40, 65.

⁴⁷⁶ Vgl. Gebert (2002), S. 82.

für eine unendliche Anzahl von sich verändernden Situationen anwendbare Führungsstilempfehlungen zu modellieren.⁴⁷⁷

Als vorherrschendes Leitbild gilt heute also eine kooperativ-delegative Führung.⁴⁷⁸ Dabei werden die Mitarbeiter/innen insbesondere durch die transformationale Führung⁴⁷⁹ so verändert, dass diese bereit sind, sich über das Normalmaß hinaus einzusetzen, ohne dafür spezielle Belohnungen zu erwarten oder gar zu fordern.⁴⁸⁰

Die KGSt spricht von mit dem NStM einhergehenden Verhaltensänderungen, die zu einer anderen Verwaltungskultur führen werden.⁴⁸¹ Neben dem Führungsverhalten stellt also die Unternehmungskultur einen für die Neue Steuerung relevanten „weichen“ Faktor dar. Dieser wird im Folgenden dargestellt.

2.6.2 Bedeutung und Wirkung der Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen

2.6.2.1 Definition der Unternehmungskultur sowie Darstellung ihrer Ebenen

Jede Unternehmung hat eine eigene Kultur,⁴⁸² in der die Beziehungen der Mitarbeiter/innen untereinander zum Ausdruck kommen und die gleichzeitig das Ansehen und die Wirkung einer Unternehmung/einer Einrichtung nach außen widerspiegelt.⁴⁸³

⁴⁷⁷ Vgl. Ridder/Hoon (2006), S. 158, 159.

⁴⁷⁸ Vgl. Wunderer (2006a), S. 392.

⁴⁷⁹ Siehe Abschnitt 3.2.1.1.

⁴⁸⁰ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 93.

⁴⁸¹ Vgl. KGSt (1993), S. 15.

⁴⁸² Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 31, Kobi (1994), S. 27, Ebers (1995), Sp. 1.668, Krulis-Randa (1990), S. 5 und Menzl (1990), S. 70. Wobei keine Unternehmungskultur der anderen gleicht (vgl. Niven (2005), S. 54) und diese nicht statisch sind (vgl. Krulis-Randa (1990), S. 6), denn jede Organisation hat eigene, spezifische kulturelle Eigenschaften und Ziele (vgl. Wessel (2005), S. 117).

⁴⁸³ Vgl. Bleher/Götz (1999), S. 69.

Zusätzlich zu den in den Steuerungsmodellen öffentlicher Einrichtungen⁴⁸⁴ vorgesehenen strukturellen Änderungen ist eine neue Verwaltungskultur anzustreben,⁴⁸⁵ allerdings wird häufig davon ausgegangen, dass sich diese neue Kultur automatisch einstellt, so dass es einen Mangel an Empfehlungen zur Änderung der in den öffentlichen Einrichtungen herrschenden Kultur gibt.⁴⁸⁶

Unter *Unternehmenskultur* ist hier die Kultur einer Einrichtung gemäß der Definition von Schein als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“⁴⁸⁷ zu verstehen, wobei Kultur immer dann entsteht, „... wenn es Menschen gelingt, gemeinsam auf Herausforderungen schöpferische Antworten zu geben.“⁴⁸⁸ Hat eine Gruppe eine eigene Entwicklungsgeschichte, so weist sie auch eine eigene Kultur auf,⁴⁸⁹ so dass Unternehmungen zwar aus Konglomeraten von Subkulturen bestehen, aber gleichzeitig bei längerem Bestehen auch jeweils eine umfassende Unternehmenskultur haben.⁴⁹⁰

Zentrale Funktionen der Unternehmenskultur resultieren aus dem Einfluss der gemeinsamen geteilten Werte und Normen auf das interne Beziehungsgefüge, auf Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten der Mitglieder einer Organisation.⁴⁹¹

⁴⁸⁴ Zu den Steuerungsmodellen s. Abschnitt 2.2.

⁴⁸⁵ Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 6. Insbesondere müssen Kultur und Strategie einer Einrichtung aufeinander abgestimmt sein (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 15, 39, 65). Sterrer-Pichler spricht in diesem Zusammenhang nicht nur von der Notwendigkeit, Kulturen zu verstehen und Kulturbrüche bei der Verwaltungsmodernisierung bewältigen zu müssen, sondern von einem generellen Kulturwandel, d. h. einem völlig neuen Selbstverständnis des Staates (vgl. Sterrer-Pichler (2005), S. 280-282).

⁴⁸⁶ Vgl. Nagel/Müller (1999), S. 7.

⁴⁸⁷ Schein (1995), S. 25. Die kulturelle Identität formt und entwickelt sich „... in einem Prozess von Siegen und Niederlagen, von Triumphen und Katastrophen, von Stagnation und Revolution ...“ (Schlehuber/Molzahn (2007), S. 106).

⁴⁸⁸ Schlehuber/Molzahn (2007), S. 108.

⁴⁸⁹ Vgl. Schein (1991), S. 26.

⁴⁹⁰ Vgl. Schein (1991), S. 27 und Kolbeck/Nicolai (1996), S. 163. „In jedem Unternehmen sind mehr oder weniger vielfältige Subkulturen anzutreffen“ (Kobi/Wüthrich (1986), S. 92), sowohl funktions- als auch ebenenbezogene Subkulturen (vgl. Scholz (2000), S. 806), die sich zum Teil ungeplant herausgebildet haben, teilweise aber als gewünscht erscheinen (vgl. Müller (1991), S. 229), da durch die unterschiedlichen Tätigkeiten jeweils andere Aspekte der Unternehmensumgebung wichtig sind (vgl. Deal/Kennedy (1987), S. 185). Eine starke Gesamtkultur überlagert diese Subkulturen bzw. schwächt deren teilendes Potenzial, denn die grundlegenden Werte der Gesamtkultur sind in der Regel in der Unternehmung allgemein bekannt und im täglichen Handeln überall erkennbar (vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 29 und Wiener (1988), S. 535).

⁴⁹¹ Vgl. Dill/Hügler (1997), S. 147.

Deshalb erlauben starke, systemkompatible Unternehmenskulturen, „... in weiten Bereichen betrieblicher Alltagsarbeit ohne detaillierte formale Pläne, Programme und Einzelanweisungen auszukommen.“⁴⁹² Auch fällt die Formulierung von Zielen in Unternehmungen mit einer starken Kultur leichter als in Unternehmungen mit einer lediglich schwach ausgeprägten Kultur.⁴⁹³ Allerdings lassen sich in starken Kulturen nur solche Änderungen leicht durchführen, die mit den bisherigen Prämissen übereinstimmen.⁴⁹⁴

Auch wenn es keine ideale⁴⁹⁵ bzw. unverändert/direkt übertragbare⁴⁹⁶ Kultur einer Einrichtung gibt, so lassen sich doch die folgenden Aussagen verallgemeinern und auf öffentliche Einrichtungen anwenden.⁴⁹⁷

Die Unternehmenskultur wird ein immer wichtigeres Unterscheidungskriterium werden und evtl. zu einem entscheidenden Konkurrenzvorteil,⁴⁹⁸ denn „die Unternehmenskultur ist die Grundlage des Mitarbeiterengagements“⁴⁹⁹ und prägt das Erscheinungsbild einer Unternehmung bzw. einer öffentlichen Einrichtung.⁵⁰⁰ Kulturen tragen also dadurch, dass sie Handlungen beeinflussen zum Erfolg, aber auch zur langfristigen Unternehmensentwicklung bei.⁵⁰¹ Probleme in einer Unternehmung rechtzeitig erkennen und lösen zu können wird dabei durch eine offene und lebendige Unternehmenskultur, in der auch kritische Äußerungen möglich sind, unterstützt.⁵⁰²

⁴⁹² Dill/Hügler (1997), S. 152.

⁴⁹³ Vgl. Dietel (1997), S. 227.

⁴⁹⁴ Vgl. Schein (1984), S. 14.

⁴⁹⁵ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 149, Kobi (1994), S. 27 und Doppler/Lauterburg (2005), S. 459. Es gibt keine generell richtige oder falsche, gute oder schlechte Kultur (vgl. Schein (2003), S. 36).

⁴⁹⁶ Ridder und Hoon weisen darauf hin, dass sich zwar empirische Erfolgsfaktoren der Kultur einer Einrichtung identifizieren lassen, bei der Übertragung von Werten und Normen aber zu berücksichtigen ist, dass in anderen Einrichtungen eine andere Entwicklungsgeschichte und andere Rahmenbedingungen vorherrschen (vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 29).

⁴⁹⁷ Bei der Verallgemeinerung muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass verschiedene Kulturen sich auch unterschiedlich verändern können (vgl. Wilkins/Dyer (1988), S. 531).

⁴⁹⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 66. „Übereinstimmend wird die Auffassung geäußert, daß die Kultur eines Unternehmens wesentlich für ihren Erfolg ist“ (Rosenstiel (1993), S. 8, vgl. hierzu auch Briam (2001), S. 31 und Prätorius/ Tiebler (1993), S. 83), da diese den Umgang, das Benehmen und das Auftreten der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sowohl untereinander als auch z. B. gegenüber Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartner/innen beeinflusst (vgl. Dziarnowski (2007a), S. 8).

⁴⁹⁹ Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 94.

⁵⁰⁰ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 170.

⁵⁰¹ Vgl. Steinle (2005), S. 109. Kultur ist wichtig, denn ihre Elemente bestimmen Strategien, Ziele und Funktionsweisen in Unternehmungen bzw. Einrichtungen (vgl. Schein (2003), S. 19, 29).

⁵⁰² Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 65.

Deshalb ist ein *Klima*⁵⁰³ notwendig, welches die Mitarbeiter/innen zum Lernen und zur Entwicklung aber auch zur Ausschöpfung der eigenen Potentiale anregt; dazu soll eine Lern- oder Veränderungskultur entstehen, die auch die Kunden einer Einrichtung mit einbezieht.⁵⁰⁴

Da die Kultur also eines der Erfolgssegmente einer Unternehmung ist, gehören deren Analyse, Entwicklung und Gestaltung zu den Aufgaben des strategischen Managements.⁵⁰⁵ Darüber hinaus ist die Kenntnis der Unternehmungskultur wichtig, um Veränderungsprozesse gestalten zu können.⁵⁰⁶ Von Rosenstiel hat bereits 1990 empfohlen, auf das wachsende Wertebewusstsein in der Gesellschaft durch eine aktive Veränderung der Unternehmungskultur zu reagieren.⁵⁰⁷

Zunächst werden im Folgenden die Ebenen der Unternehmungskultur erläutert, bevor mit der Dynamik und den Einflussgrößen des Handelns der beteiligten und betroffenen Personen die Möglichkeiten eines Kulturwandels dargestellt werden. Anschließend wird die Unternehmungskultur speziell in öffentlichen Einrichtungen untersucht.

Eine Unternehmungskultur umfasst sowohl das Unbewusste (in der Tiefe vorhandene) als auch das Bewusste (das Offenkundige).⁵⁰⁸ Nach dem Grad der Sichtbarkeit lassen sich drei Ebenen einer Unternehmungskultur unterscheiden: Die am leichtesten zu beobachtende (aber schwer zu entschlüsselnde) Ebene ist die der Artefakte, d. h. der sichtbaren Strukturen und Prozesse in der Unternehmung (beschreibt das „Was“ und das „Wie“ in einer Unternehmung); bei der zweiten Ebene, die sich nicht immer direkt und offen erschließt, handelt es sich um die bekundeten Werte, also die Strategien, Ziele sowie die

⁵⁰³ Unter Organisationsklima ist die situative, aktuelle und relativ schnell veränderbare Arbeitsatmosphäre zu verstehen, die durch die Unternehmungskultur beeinflusst wird (vgl. Köppel (1995), S. 57). Die Forschung beschränkt sich hier in der Regel auf den deskriptiven Aspekt, während die Unternehmungskulturforschung auch präskriptive und evaluative Aspekte beinhaltet (vgl. Fank (1997), S. 251). Die Funktionen einer Unternehmungskultur sind im Gegensatz zum Klima als umfassender und weit reichender sowie in ihrer Bedeutung als zentraler einzuordnen (vgl. Fank (1997), S. 252).

⁵⁰⁴ Vgl. Zielinski (2003), S. 93, 94.

⁵⁰⁵ Vgl. Schwarz (1989), S. 63. In der Beherrschung der kulturellen Faktoren als Variablen wird also ein weiterer Schlüssel für eine effektivere Steuerung von Unternehmungen gesehen (vgl. Heinen (1997), S. 17), auch wenn nicht alles, was in einer Einrichtung passiert, allein mit der Unternehmungskultur erklärt werden kann, da zusätzlich andere Kräfte auf die Aktivitäten in Einrichtungen einwirken (vgl. Hatch (1993), S. 667).

⁵⁰⁶ Vgl. Voigt (2007), S. 8.

⁵⁰⁷ Vgl. Rosenstiel (1990), S. 131. Denn „wandeln sich die Werte in der Gesellschaft, so bleibt die Kultur des Unternehmens davon nicht unberührt“ (Rosenstiel (1990), S. 146).

⁵⁰⁸ Vgl. Helmers (1993), S. 163.

Philosophie einer Unternehmung (beschreibt das „Warum“ oder das „Wozu“); die dritte Ebene spiegelt die Grundprämissen einer Unternehmung wider, also die unbewussten, selbstverständlichen Anschauungen und Wahrnehmungen der Unternehmung.⁵⁰⁹ Diese kollektive psychologische Ebene wird auch als Mythos bezeichnet, denn im Vergangenen beschäftigt uns immer das, was heute kollektiv wirkt.⁵¹⁰

Alle drei Ebenen spiegeln die Unternehmungskultur wider, prägen diese gleichzeitig aber auch.⁵¹¹ Gerade die dritte Ebene bestimmt dabei das alltägliche Berufs- und Arbeitsleben in einer Einrichtung und kann Handlungsalternativen unbewusst einschränken.⁵¹² Die kulturellen Phänomene basieren dabei nicht auf den formalen Strukturen, sondern aus der Kultur ergeben sich alle Erscheinungen, die eine Organisation hervorbringt.⁵¹³

Kulturelle Werte und Normen bilden den Hintergrund dafür, wie die Mitglieder einer Unternehmung in den jeweiligen Rollen und als Personen miteinander in Beziehung treten,⁵¹⁴ Werte sind also Handlungsprämissen, die dazu führen, dass ein äußerer Einfluss in Form von Zwang oder Befehl entfallen kann, wenn diese verinnerlicht sind, denn dann wissen die Handelnden eigenständig, was zu tun ist.⁵¹⁵ Durch Schaffung und Pflege einer übergreifenden Unternehmungskultur, in der alle Mitglieder die Werte im Sinne von Basisprämissen verinnerlichen, kann also ein auch in unvorhersehbaren Fällen abgestimmtes Handeln gesichert werden.⁵¹⁶

Wie deutlich eine Unternehmungskultur ausgeprägt ist, hängt davon ab, wie genau und spezifisch Handlungsweisen und Perspektiven festliegen.⁵¹⁷

⁵⁰⁹ Vgl. Schein (1995), S. 29-34, Schein (2003), S. 31-35 und Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 142.

⁵¹⁰ Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 107.

⁵¹¹ Vgl. Scholz (1991), S. 245.

⁵¹² Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 142.

⁵¹³ Vgl. Kolbeck/Nicolai (1996), S. 237.

⁵¹⁴ Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 338.

⁵¹⁵ Vgl. Neuberger (1990), S. 107.

⁵¹⁶ Vgl. Neuberger (1990), S. 123, 124.

⁵¹⁷ Vgl. Wollnik (1991), S. 80.

2.6.2.2 Dynamik eines Kulturwandels

Prinzipiell steht jede Unternehmungskultur einer gezielten Veränderung in allen ihren relevanten Ausprägungsformen offen,⁵¹⁸ denn Unternehmungskulturen sind nicht statisch.⁵¹⁹ „Als Kulturwandel wird im öffentlichen Sektor die Gesamtheit von Werten, Einstellungen und Verhaltensweisen bezeichnet, die sich unter dem Einfluss der neuen Verwaltungsführung verändert haben.“⁵²⁰ Dieser Wandel ist durch organisationales Lernen möglich,⁵²¹ jedoch muss jede Kultur erst diagnostiziert und beurteilt werden, bevor sie gestaltet werden kann.⁵²² Zu berücksichtigen ist, dass nicht alle Aspekte einer Kultur veränderbar sind und dass es kein allgemein gültiges Rezept gibt, wie ein Kulturwandel ausgelöst werden kann.⁵²³ Zur erfolgreichen Gestaltung einer Unternehmungskultur ist ein ganzheitlicher Organisationsentwicklungsansatz notwendig.⁵²⁴

In der Regel beginnt ein Transformationsprozess damit, dass etwas geschieht, was die Sicherheit der Mitglieder einer Unternehmung/einer Einrichtung erschüttert,⁵²⁵ denn „ohne Veränderungsbedarf gibt es keine Veränderungsbereitschaft...“⁵²⁶ und ohne diese kann es zu keinem „Auftauen“ (s. unten) kommen. Wenn eine Organisation eine Veränderung ihrer

⁵¹⁸ Vgl. Wollnik (1991), S. 88. Es kann zwar keine Unternehmungskultur durch Anordnung geschaffen werden, jedoch kann auf ihre Entwicklung Einfluss genommen werden (vgl. Lattmann (1990), S. 346). Eine Unternehmungskultur ist grundsätzlich wandelbar, da sie das Ergebnis sozialen Lernens ist, welches impliziert, dass bestehende Orientierungsmuster evaluiert und ggf. geändert werden (vgl. Ebers (1995), Sp. 1.676).

⁵¹⁹ Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 21. Für Unternehmungskulturen ist sogar ein gleichzeitiges Auftreten von Stabilität und Wandel charakteristisch (vgl. Prott (2004), S. 28).

⁵²⁰ Thom/Ritz (2006), S. 77, 78. Eine ausführliche Auswertung der bisherigen Betriebswirtschaftslehre-Literatur zum Kulturwandel findet sich in Schmidt (2005), S. 128-137.

⁵²¹ Vgl. Brodtrick (1993), S. 205, 206. Denn „wenn ein Unternehmen seine Kultur ändern will, bedeutet dies, dass gewachsene Wertvorstellungen vieler Mitarbeiter zu ändern sind.“ (Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 21).

⁵²² Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 66 und Schridde (2005), S. 220. Eine ganzheitliche Kulturmessung ist sehr schwer und zeitaufwändig (vgl. Kasper/Holzmüller (1990), S. 215). Schmidt weist jedoch darauf hin, dass Unternehmungskulturen durch ihre Symbole (z. B. Kleiderordnung und Mobiliar) zwar partiell beobachtbar sind, sich aber nicht darin erschöpfen (vgl. Schmidt (2005), S. 116).

⁵²³ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 154, 155 und Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 98. Die Herausforderungen, die einen Transformationsprozess auslösen bzw. notwendig machen können dabei von innen oder von außen kommen (vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 127).

⁵²⁴ Vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 42.

⁵²⁵ Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 292. Denn jede Veränderung setzt eine Störung des Gleichgewichts voraus (vgl. Schein (2003), S. 116, 117).

⁵²⁶ Schmidt (2005), S. 213. „Der erste Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigen Verbesserung besteht in der Erkenntnis, dass eine Veränderung notwendig ist.“ (Schuh (2006), S. 22.)

Unternehmenskultur wirklich will, ist diese auch möglich,⁵²⁷ jedoch muss diese Veränderungsbereitschaft vorgelebt werden.⁵²⁸

Die Dynamik des Wandels einer Unternehmenskultur lässt sich in die drei Phasen „Auftauen“, „Umstrukturieren“ und „Wieder-Einfrieren“ unterteilen, die in dieser Abfolge immer wieder auftreten können.⁵²⁹ Zunächst muss mittels Mitarbeiterbefragungen, Checklisten, Feldbeobachtungen etc. eine Bestandsaufnahme der bisherigen Kultur erfolgen bevor auf Basis der Analyse die gewünschten zukünftigen Aspekte der neuen Kultur erarbeitet und anschließend implementiert werden können; auf die Implementierung folgt dann eine Evaluierung, die ggf. zu einer Korrektur der neuen Kultur einer Einrichtung führen kann.⁵³⁰

Zu berücksichtigen ist, „...dass eine Veränderung der Unternehmenskultur und der Denke der Mitarbeiter keine kurzfristige Aktion ist, sondern langfristig angelegt werden muss“⁵³¹, denn eine Kultur ändert sich erst,

- wenn sich das Handeln der Mitarbeiter/innen geändert hat,
- wenn dieses neue Verhalten über einen längeren Zeitraum gelebt wird,
- nachdem sich neue Normen und Werte entwickelt und etabliert haben und
- wenn Mitarbeiter/innen einen Zusammenhang zwischen den Neuerungen und den Leistungssteigerungen erkannt haben.⁵³²

Änderungen von Unternehmenskulturen nehmen jedoch nicht nur sehr viel Zeit in Anspruch sondern verursachen auch erhebliche Kosten.⁵³³

⁵²⁷ Vgl. Schein (2003), S. 124.

⁵²⁸ Vgl. Schmidt (2005), S. 214. Es gilt, „Verstärker“ zu finden, die kulturkonformes Verhalten vorleben, aber auch belohnen (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 204).

⁵²⁹ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 160-162 und Schein (1995), S. 230-235.

⁵³⁰ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 147-154. Das Management von Unternehmenskulturen beinhaltet die Phasen Diagnose, Beurteilung und Aktive Gestaltung (vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 26).

⁵³¹ Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 34. Vgl. hierzu auch Steinle (2005), S. 109 und Klimecki/Probst (1990), S. 57. Unternehmenskulturen sind „... generally long-lasting with deep roots in the collective memory...“ (Schumacher (1990), S. 272). Eine relativ stabile Kultur hat sich nach ca. 30 Jahren herausgebildet, für einen Kulturwandel werden ca. sieben Jahre benötigt (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 144), als realistisches Minimum werden drei Jahre angegeben (vgl. Kraus (2007), S. 24).

⁵³² Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 139. Eine Kulturveränderung braucht also Zeit und Geduld sowie Hartnäckigkeit (vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 22).

⁵³³ Vgl. Steinle (2005), S. 102.

Nach der Veränderungsgeschwindigkeit lassen sich konservative, wenig dynamische und progressive Kulturen, die durch einen starken Wertewandel und das Hereinnehmen neuer Werte in das Normen- und Wertgefüge gekennzeichnet sind, unterscheiden.⁵³⁴

2.6.2.3 Einflussgrößen des Handelns beteiligter bzw. betroffener Personen auf den Kulturwandel

Ein grundlegender Wandel im Selbstverständnis einer Einrichtung, eine neue Kultur, kann nur erreicht werden, „... wenn der Respekt für die Autonomie der Beteiligten und die Bereitschaft, sich auch auf Aushandlungsprozesse einzulassen, gegeben sind“⁵³⁵, wobei der transformative Lernprozess immer bei der Unternehmensleitung beginnt,⁵³⁶ d. h. die Gestaltung der Unternehmenskultur ist „Chefsache“.⁵³⁷

Einflussgröße ist dabei neben der Können-Komponente die untrennbar mit ihr verbundene Wollen-Komponente.⁵³⁸ So sind „die meisten Menschen [...] bereit, Neues zu lernen, wenn sie mit dem Bestehenden unzufrieden sind oder den Sinn und die Attraktivität des Wandels verstehen.“⁵³⁹

Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung einer Unternehmenskultur ist deren Akzeptanz, die z. B. erhöht werden kann.⁵⁴⁰

- wenn die Führungskräfte davon überzeugt sind, dass konkrete Führungsprobleme existieren,
- wenn sie gleichzeitig durch eine neue/geänderte Unternehmenskultur eine Reduktion dieser Führungsprobleme erwarten,

⁵³⁴ Vgl. Becker (2005), S. 104.

⁵³⁵ Sterrer-Pichler (2005), S. 289.

⁵³⁶ Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 368. Die Initialzündung für einen Kulturwandel kommt in der Regel aus der Führungsebene (vgl. Kaschube (1993), S. 135), denn eine Organisation kann nur dann lernen, wenn ihre Leitung dazu in der Lage ist (vgl. Schein (2003), S. 129).

⁵³⁷ Vgl. Mohn (2004), S. 6 und Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 238.

⁵³⁸ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 45, 46. So kommt es lt. Schmidt entscheidend darauf an, dass das Management es schafft, Vertrauen für die Notwendigkeit des Kulturwandels zu schaffen (vgl. Schmidt (2005), S. 146). Auch sollte man den Nutzenfaktor eher als den Leidensfaktor aktivieren, um die Mitarbeiter/innen zur anstehenden Veränderung zu motivieren (Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 185).

⁵³⁹ Kobi (1994), S. 35.

⁵⁴⁰ Vgl. Scholz (2000), S. 821, 822.

- wenn keine Kompetenzangst ausgelöst wird,
- wenn die Unternehmungsleitung die Kultur als ein wichtiges Steuerungsinstrument anerkennt und
- wenn alle betroffenen Instanzen an dem Prozess beteiligt werden.

Organisationsmitglieder und Systeme bauen jedoch häufig eine emotionale Sperre gegen Änderungen auf, die man verstehen können muss, um sie zu lösen.⁵⁴¹ Dieser Widerstand gegen den Wandel lässt sich auf die beiden folgenden Hauptgründe zurückführen.⁵⁴²

- Angst, die erworbene Sicherheit zu verlieren (das Gewohnte und Vertraute verlassen zu müssen) sowie
- die Sorge, eine Verschlechterung in den Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung zu erleiden (durch z. B. Kompetenzverlust oder den sozialen Verlust, der sich bei einer neuen Gruppenzusammensetzung ergeben kann).

Aber selbst dann, wenn die Wollen-Komponente stark ausgeprägt ist, kann eine Veränderung scheitern, denn „Erwartungen sind immer der Gefahr einer Enttäuschung ausgesetzt.“⁵⁴³ Veränderungen können auch daran scheitern, dass die betroffenen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte nicht ausreichend qualifiziert sind, um die Veränderung vollziehen zu können.⁵⁴⁴ Aber auch die „intellektuelle Kompetenz macht es nicht immer leichter, sich fremde Vorschläge anzueignen und zügig umzusetzen.“⁵⁴⁵ Zu berücksichtigen ist auch, dass das Reagieren der Menschen auf das Verhalten anderer zu einem komplexen Wechselspiel führen kann.⁵⁴⁶

⁵⁴¹ Vgl. Schreyögg (2000), S. 27.

⁵⁴² Vgl. Schreyögg (2000), S. 27, 28. Rigall, Wolters, Goertz, Schulte und Tarlatt weisen im Zusammenhang mit ihrem Drei-Zonen-Modell darauf hin, dass „schädliche Nebenwirkungen hinsichtlich kollegialer Akzeptanz, Karriereperspektive und ähnlichen Aspekten [...] ausgeschlossen oder minimiert werden“ müssen (Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 26), um Kolleginnen und Kollegen zum Verlassen der eigenen Komfortzone zu bewegen. Weiteres zum Drei-Zonen-Modell und zum Verlassen der Komfortzone bei Rigall/Wolters/Goertz/ Schulte/Tarlatt (2005), S. 22-27.

⁵⁴³ Kolbeck/Nicolai (1996), S. 117.

⁵⁴⁴ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 152. „...Verhalten und Einstellungen ändern sich nicht auf Anordnung, sondern sind immer auch Ergebnisse von Lern- und Erkenntnisprozessen...“ (Schuh (2006), S. 77.)

⁵⁴⁵ Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 39.

⁵⁴⁶ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 121.

Die verhaltensstabilisierende Wirkung der Unternehmungskultur kann dazu führen, dass eine Aversion gegen Veränderungen eintritt.⁵⁴⁷ Beeinflussen können Führungskräfte einen notwendigen Kulturwandel jedoch durch eine konkrete Beschreibung der Kultur, durch eine sorgfältige Begründung der Notwendigkeit zur Veränderung, der gemeinsamen Arbeit an der Änderung der Kultur sowie der eigenen Vorbildfunktion,⁵⁴⁸ denn die Mitarbeiter/innen antworten mit ihrem Verhalten auf das Verhalten der Führungskräfte, ahmen dieses nach.⁵⁴⁹ „Je nachdem, wie wir in unseren Rollenbeziehungen mit Rang und Macht umgehen, erschaffen wir ein kulturelles Klima des Vertrauens oder des Misstrauens.“⁵⁵⁰

Zu berücksichtigen ist, dass sich jedes neue Mitglied einer Unternehmung bzw. Einrichtung in der Regel an die vorhandene Kultur anpasst und dadurch dazu beiträgt, dass sich diese Kultur weiter verselbstständigt.⁵⁵¹

Es wäre aber unrealistisch, von einer vollständigen Gestaltbarkeit der Unternehmungskultur auszugehen.⁵⁵² Trotzdem begünstigt ein einheitliches Verhalten aller Führungskräfte eine einheitliche und starke Unternehmungskultur.⁵⁵³

⁵⁴⁷ Vgl. Steinle (2005), S. 532.

⁵⁴⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 462-467. Führungskräfte sind immer Kulturagenten, weshalb die Gestaltung der Unternehmungskultur eine zentrale Führungsaufgabe ist (vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 41).

⁵⁴⁹ Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 341.

⁵⁵⁰ Schlehuber/Molzahn (2007), S. 326.

⁵⁵¹ Vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 121, 122.

⁵⁵² Vgl. Scholz (2000), S. 822. Eine Unternehmungskultur lässt sich zwar beeinflussen, aber nicht punktgenau und zielgerichtet gestalten (vgl. Klimecki/Probst (1990), S. 41).

⁵⁵³ Vgl. Becker (2005), S. 246.

2.6.2.4 Kernmerkmale und Wirkungsfelder der Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen

Insbesondere Verwaltungen verfügen über eine spezifische Unternehmungskultur,⁵⁵⁴ die sich ändern muss,⁵⁵⁵ denn für öffentliche Einrichtungen gilt, dass „die vorherrschende Kultur in Verwaltungen [...] eher dem Beharren und Abwarten als dem Entwickeln und Ermöglichen verpflichtet“⁵⁵⁶ ist. Es handelt sich um eine Verwaltungskultur, die von einem rigiden, innovationsfeindlichen Klima geprägt ist⁵⁵⁷ und in der weder der Partizipations- noch der Teamgedanke weit verbreitet sind.⁵⁵⁸

Bei der durch die dezentrale Budgetierung⁵⁵⁹ vorgesehenen Stärkung der Eigenverantwortung geht es deshalb auch um eine Reform der Verwaltungskultur, die wesentlich mehr als bisher auf eigenverantwortlichem Handeln fokussieren soll.⁵⁶⁰

In öffentlichen Einrichtungen herrscht jedoch immer noch eine regelorientierte Arbeitsweise mit klaren Befugnissen und Vorschriften vor.⁵⁶¹ Strukturen und Prozesse lassen sich relativ einfach verändern, weitaus schwieriger ist es, das Denken und Handeln der Mitarbeiter/innen sowie die Kultur in öffentlichen Einrichtungen zu verändern,⁵⁶² denn die von der alten Verwaltungskultur geprägten Mitarbeiter/innen sind tief greifenden strukturellen Änderungen gegenüber konservativ eingestellt.⁵⁶³ Kulturveränderungen bedingen also einen langfristigen Lernprozess aller Mitarbeiter/innen.⁵⁶⁴

⁵⁵⁴ Vgl. Ridder/Hoon (2000), S. 31, 48. Unter der so genannten Verwaltungskultur ist die Gesamtheit der Meinungen, Einstellungen, Werte und Orientierungsmuster innerhalb der öffentlichen Verwaltung, aber auch die Gesamtheit der Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster des politisch-administrativen Handelns zu verstehen (vgl. Schridde (2005), S. 216).

⁵⁵⁵ „Der öffentliche Sektor braucht eine neue ‚Unternehmenskultur‘“ (Koetz (1993), S. 150 [Hervorhebung im Original]), denn „erst durch ‚kulturelles Neulernen‘ gewinnt die öffentliche Verwaltung die Kompetenz zur (kontinuierlichen) Selbstbeschreibung und Selbstthematisierung, die Grundlage für eine nachhaltige Lern- und Wandelfähigkeit ist“ (Schridde (2005), S. 223 [Hervorhebung im Original]). Auch ist echte Partizipation erst dann möglich, „... wenn die Verwaltungskultur Eigeninitiative und situativ unterschiedliche Teillösungen honoriert“ (Thom/Ritz (2006), S. 103).

⁵⁵⁶ Hilgenstock/Jirmann (2001), S. 57.

⁵⁵⁷ Vgl. Gruber (1998), S. 44.

⁵⁵⁸ Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 102, 103.

⁵⁵⁹ Siehe hierzu Abschnitt 2.3.2.

⁵⁶⁰ Vgl. Gruber (1998), S. 116.

⁵⁶¹ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 212.

⁵⁶² Vgl. Wewer (1995), S. 130.

⁵⁶³ Vgl. Röber (2005), S. 478.

⁵⁶⁴ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 162.

Der Unternehmungskultur kommt in den Veränderungsprozessen der Neuen Steuerung also eine besondere Bedeutung zu.⁵⁶⁵

2.7 Zwischenfazit: Der Einfluss der „weichen“ Faktoren „Führungsverhalten“ und „Unternehmungskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen als nicht hinreichend theoretisch fundiertes Forschungsfeld trotz hoher Praxisrelevanz

Jann stellt in seiner Zwischenbilanz nach zehn Jahren Verwaltungsreform fest, dass die Effizienz-, die Strategie-, die Management- und die Attraktivitätslücke ebenso wie die Legitimitätslücke in öffentlichen Einrichtungen weiterhin vorhanden sind.⁵⁶⁶ Die Realisierung des NStMs ist also weit hinter den Reformabsichten/den Zielvorgaben zurückgeblieben.⁵⁶⁷ Auch „neuere Bewertungen der erreichten Erfolge der Verwaltungsmodernisierung kommen zum Ergebnis, dass selbst auf der kommunalen Ebene die Realisierung der Reformmodelle noch weit hinter den Reformabsichten zurückgeblieben ist.“⁵⁶⁸

„Als Grund für den schleppenden Gang der Verwaltungsreformen wird eine ungenügende Modellierung des Kultur- und Organisationswandels, die mangelnde Berücksichtigung der Verwaltungskultur und die unzureichende Förderung organisationalen Lernens durch veränderte Kulturen, Strukturen und Prozesse der Verwaltung angesehen.“⁵⁶⁹ Ein Hindernis bei der Entwicklung der Geschäftsführung in öffentlichen Einrichtungen liegt also im ungenügenden Verstehen der Kultur öffentlicher Einrichtungen.⁵⁷⁰

Bereits 1986 haben Kobi und Wüthrich darauf hingewiesen, dass trotz des Einsatzes modernster Managementsysteme sorgfältig entwickelte Strategien nicht gelebt werden, professionell geplante Reorganisationsprojekte scheitern und realisierte Rationalisierungsprogramme nicht die erhofften Ergebnisse bringen, weshalb auch qualitative Wirkungs-

⁵⁶⁵ Vgl. Busch (2000), S. 7.

⁵⁶⁶ Vgl. Jann (2004a), S. 16.

⁵⁶⁷ Vgl. Bogumil/Kuhlmann (2004), S. 58.

⁵⁶⁸ Hill (2004), S. 17.

⁵⁶⁹ Schridde (2005), S. 216. „Die kulturellen Veränderungen bilden ein wichtiges Ziel von Organisationsänderungen im öffentlichen Sektor.“ (Thom/Ritz (2006), S. 76.) Reichard hält einen Kulturwandel sogar für unerlässlich, um eine nachhaltig wirksame Verwaltungsmodernisierung zu erreichen (vgl. Reichard (2004), S. 98).

⁵⁷⁰ Vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 357.

elemente, d. h. die Unternehmungskultur vermehrt beachtet werden müssen.⁵⁷¹ So ist z. B. auf Bundesebene eine neue Verwaltungskultur nur in Ansätzen zu erkennen.⁵⁷² Whorton und Worthley empfehlen deshalb, erst die Kultur öffentlicher Einrichtungen kennen zu lernen und zu verändern, bevor neue Methoden und Instrumente erfolgreich implementiert werden können.⁵⁷³

Die speziellen Rahmenbedingungen und neuen Anforderungen an öffentliche Einrichtungen⁵⁷⁴ „... erhöhen die Anforderungen an die Führung der [öffentlichen] Verwaltung.“⁵⁷⁵ Dabei lässt sich feststellen, dass alle relevanten Aspekte der strategischen Führung (u. a. auch die Führungspersönlichkeit) durch konkrete Interventionen beeinflusst werden müssen, um Leistungsverbesserungen in Unternehmungen und damit auch in öffentlichen Einrichtungen zu erzielen,⁵⁷⁶ denn die Veränderungsprozesse in öffentlichen Einrichtungen „... sind so tiefgreifend, dass ohne begleitende Lernprozesse auf der Ebene der Führungskräfte ein Erfolg eher unwahrscheinlich ist.“⁵⁷⁷ Nur Unternehmungen bzw. Einrichtungen mit einer effizienten Führung bleiben wettbewerbsfähig und erfolgreich.⁵⁷⁸ Trotzdem sind bei Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung Führungsfähigkeiten keine Voraussetzung für die Übernahme einer Vorgesetztenfunktion.⁵⁷⁹ Dabei hängen Grad, Intensität und Inhalt der bisherigen Reformansätze in öffentlichen Einrichtungen von den Führungskräften, von deren subjektiver Einschätzung, der fachlichen Qualifikation sowie dem persönlichen Engagement ab.⁵⁸⁰

Für die immer noch nicht uneingeschränkt vorhandene Akzeptanz der Neuen Verwaltungssteuerung werden Beharrungstendenzen und Informationsdefizite als Gründe genannt.⁵⁸¹ Insgesamt lässt sich feststellen, dass „... Unternehmenskultur und Führungsverhalten in

⁵⁷¹ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 25, 26. Auch Hilgenstock und Jirmann weisen darauf hin, dass es nicht reicht, Verwaltungsprodukte, eine KLR und eine Budgetierung zu schaffen, da erst – wie die erfolgreichsten Kommunen zeigen – die kontinuierliche Beeinflussung der verwaltungskulturellen sowie der verhaltensbezogenen Dimensionen eine dauerhafte Veränderung sicherstellen kann (vgl. Hilgenstock/Jirmann (2001), S. 9, 10).

⁵⁷² Vgl. Jann (2004b), S. 111.

⁵⁷³ Vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 361.

⁵⁷⁴ Siehe Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2.

⁵⁷⁵ Vgl. Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 445.

⁵⁷⁶ Vgl. Ahr/Vaupel (2002), S. 169.

⁵⁷⁷ Riekhof (2002), S. 10.

⁵⁷⁸ Vgl. Weinert (2004), S. 457.

⁵⁷⁹ Vgl. Pröhl (1995), S. 47.

⁵⁸⁰ Vgl. Budäus (2004), S. 76.

⁵⁸¹ Vgl. Noe (2004), S. 159.

ihrer positiven Ausgestaltung noch nicht hinreichend als Erfolgsfaktor von unternehmerischem Handeln in der öffentlichen Meinung verankert⁵⁸² sind. Studien zu den Erfolgsfaktoren von Veränderungsmanagement haben die „weichen“ Faktoren jedoch in der Regel auf die ersten Plätze gesetzt.⁵⁸³ Erst die „harten“ betriebswirtschaftlichen und dann die „weichen“ Elemente zu modernisieren ist eine unzureichende Vorgehensweise, denn es müssen im Modernisierungsprozess die „harten“ sowie die „weichen“ Teilbereiche gleichzeitig und eng vernetzt berücksichtigt werden.⁵⁸⁴

Insbesondere für die Balanced Scorecard gilt, dass die Ursachen für die Mängel beim Einsatz der BSC (z. B. Implementierung eher als neues Kennzahlen-, denn als Managementsystem, keine Vereinfachung des Planungsprozesses bzw. des Reportings) in der Regel nicht im BSC-Konzept sondern in dessen Umsetzung zu suchen sind.⁵⁸⁵

Insgesamt sind Organisations- und Veränderungsprojekte als Thema empirisch noch wenig erschlossen, insbesondere deren Erfolgsfaktoren.⁵⁸⁶ Auch fehlt es an empirischen Untersuchungen über die realen Veränderungen in den Verwaltungen, in Universitäten, Forschungseinrichtungen etc..⁵⁸⁷ In der Verwaltungsforschung gibt es bislang nur wenige empirische Studien, die meisten Veröffentlichungen zur Neuen Steuerung und zum New Public Management sind normativer und präskriptiver Natur.⁵⁸⁸

Es lässt sich feststellen, dass es sich bei der Untersuchung des Einflusses der „weichen“ Faktoren auf die strategische Steuerung öffentlicher Einrichtungen trotz der hohen Praxisrelevanz der Themen „Führungsverhalten“, „Unternehmenskultur“ und „Neue Steuerung“ um ein nicht hinreichend untersuchtes Forschungsfeld handelt.

Um diese Forschungslücken zu schließen, wird im folgenden Kapitel zunächst herausgearbeitet, welches Führungsverhalten und welche Kultur für die Einführung einer

⁵⁸² Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 15.

⁵⁸³ Vgl. Voigt (2007), S. 101.

⁵⁸⁴ Vgl. Klages (1995), S. 15.

⁵⁸⁵ Vgl. Zdrowomyslaw/Eckern/Meißner (2003), S. 359.

⁵⁸⁶ Vgl. Schwaninger/Kaiser (2006), S. 2, 3, 6.

⁵⁸⁷ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 247.

⁵⁸⁸ Vgl. Jann (2004a), S. 14. Es fehlt an empirischen Untersuchungen, die Aufschluss geben über Ergebnisse und Wirkungen der Neuen Steuerung (vgl. Bogumil/Kuhlmann (2004), S. 54). Speziell für die Länder fehlt es an verlässlichen empirischen Untersuchungen über die Resultate der durchgeführten Modernisierungsmaßnahmen (vgl. Reichard (2004), S. 96).

Balanced Scorecard förderlich sind. Da es aber nicht nur auf das Top Management einer Einrichtung ankommt, wird zusätzlich ermittelt, welches Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sich positiv auf die Nutzung der BSC auswirkt und wie dieses durch das Führungsverhalten des Top Managements und die Unternehmenskultur beeinflusst wird.

3 Theoriegestützte Entwicklung eines hypothesenbasierten Modells zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen

3.1 Generierung einer Vorstellung zum Einfluss von Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard

Zur Reduktion der Komplexität⁵⁸⁹ werden im Folgenden nur die für diese Untersuchung relevanten Variablen aufgeführt, auch wenn die BSC nur ein Beispiel für ein mögliches strategisches Führungssystem⁵⁹⁰ ist und andere Faktoren (z. B. strategische Zielvorgaben durch die Politik, keine Möglichkeit zur Bildung von Rücklagen) speziell bei der Nutzung einer BSC in öffentlichen Einrichtungen eine Rolle spielen. Dabei werden *unabhängige Variablen*⁵⁹¹ zu den „weichen“ Faktoren Führungsverhalten des Top Managements und Unternehmenskultur, zu Eigeninitiative, zu Flexibilität sowie Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, die auf die abhängige Variable „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ wirken, generiert.

Wenn die BSC in einer Unternehmung bzw. Einrichtung nicht so funktioniert wie gewünscht, liegt dies in der Regel nicht an Konstruktionsmängeln dieses Instrumentes.⁵⁹² So sind z. B. ein guter Führungsstil und eine unterstützende Kultur notwendig für eine erfolgreiche Strategieumsetzung,⁵⁹³ denn „... eine Organisation [zeichnet sich] nicht nur durch ‚harte Faktoren‘, technische und administrative Strukturen und Abläufe, sondern auch durch unterschiedlich ausgestaltete ‚weiche Faktoren‘ aus: die Motivation der Mitarbeiter etwa; das Arbeitsklima; den Führungsstil; den Informationsfluss; die Art und Weise der Entscheidungsbildung im Unternehmen; oder die Leichtigkeit beziehungsweise Schwerfälligkeit, mit der notwendige Veränderungen realisiert werden.“⁵⁹⁴ Schon bei der

⁵⁸⁹ Hiermit ist gemeint, dass die Zahl der Aspekte, die dazu dienen, die Realität zu betrachten und zu erklären, möglichst klein gehalten wird (vgl. Kromrey (2006), S. 23).

⁵⁹⁰ Zum Managementsystem BSC s. Abschnitte 2.4 und 2.5.

⁵⁹¹ Auch „explikative Variablen“ genannt; es handelt sich hierbei um Variablen, die die Veränderung der abhängigen Variable erklären sollen (vgl. Kromrey (2006), S. 129).

⁵⁹² Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 7.

⁵⁹³ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 85.

⁵⁹⁴ Doppler/Lauterburg (2005), S. 61 [Hervorhebungen im Original].

Einführung einer BSC müssen deshalb die Unternehmenskultur sowie die Veränderungsbereitschaft der betroffenen Bereiche als Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.⁵⁹⁵

Sowohl die Kultur als auch das Führungsverhalten sind die Erfolgsfaktoren der Zukunft.⁵⁹⁶ Zukunftsgerichtetes, zielorientiertes Steuern setzt einen Prozess in Gang, der die Führungsphilosophie einer Einrichtung dauerhaft und von Grund auf beeinflusst.⁵⁹⁷ Ebenso bedarf die Verwaltungsmodernisierung Veränderungsschritte bei der Kultur.⁵⁹⁸ Da jeder Wandel in einer Einrichtung, wie er z. B. durch die Einführung einer „Neuen Steuerung“ mit Controllinginstrumenten bzw. strategischen Führungssystemen erfolgt, also eine Veränderung innerhalb der Kultur erfordert⁵⁹⁹ und sich weder Führung noch *Unternehmenskultur*⁶⁰⁰ isoliert voneinander begreifen lassen,⁶⁰¹ da „Kultur und Führung [...] zwei Seiten derselben Medaille ...“⁶⁰² sind, wird im Folgenden eine Vorstellung zum Einfluss der beiden „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. strategischen Führungssystemen, insbesondere der BSC, generiert.⁶⁰³

⁵⁹⁵ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 65, 69. So waren z. B. im Rhein-Neckar-Kreis prioritäre Reformmaßnahmen nicht nur im Bereich der Informationssysteme, wie z. B. KLR und Zielsysteme, sondern auch in der Weiterentwicklung von Führungskultur und -prozessen sowie der Aktivierung der „Ressource Mensch“ durch z. B. Motivation und Mitarbeiter/innen-Beteiligung zu finden (vgl. Werner (2002), S. 358).

⁵⁹⁶ Vgl. Mohn (2006), S. 210 und Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 16.

⁵⁹⁷ Vgl. Kaatz (2005), S. 327.

⁵⁹⁸ Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 51.

⁵⁹⁹ Vgl. Schein (1995), S. 11. So scheitern Veränderungsprojekte u. a. dann, wenn die „...Voraussetzungen einer umsetzungsorientierten Unternehmenskultur nicht gegeben sind“ (Schuh (2006), S. 118). Bei einer stark hierarchisch geprägten Behörde stellt die Umstellung auf andere Denkansätze im Sinne einer Unternehmenskultur eine größere Hürde als die Einführung neuer Controllinginstrumentarien im handwerklichen Sinne dar (vgl. Hiller (2004), S. 362).

⁶⁰⁰ Unter Unternehmenskultur ist hier die Kultur einer Einrichtung gemäß der Definition von Schein als „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ zu verstehen (Schein (1995), S. 25); s. auch Abschnitt 2.6.2.

⁶⁰¹ Vgl. Schein (1995), S. 20.

⁶⁰² Schein (1995), S. 28.

⁶⁰³ „Sollen Reformprojekte nachhaltige Wirkungen entfalten, geht es letztlich um die gegenseitige Abstimmung von Führungskonzept, Instrumenteneinsatz und Kulturelementen.“ (Thom/Ritz (2006), S. 76.) Auch bei weit reichenden Veränderungsvorhaben muss die Veränderung sowohl bei der Kultur einer Unternehmung als auch bei den bislang vorherrschenden Führungsprinzipien angesetzt werden (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 86).

In Anlehnung an Wiendieck wird insbesondere der Einfluss von *Führungsverhalten*⁶⁰⁴ und Unternehmenskultur auf das Mitarbeiter/innen-Verhalten, aber auch der Einfluss des Führungsverhaltens auf die Unternehmenskultur wie in Abbildung 7 dargestellt, untersucht, denn eine kulturelle Veränderung muss durch die Führungskräfte initiiert werden.⁶⁰⁵ Dazu müssen die Führungskräfte z. B. in der Lage sein, Kulturen zu schaffen, sie zu managen und ggf. sogar zu zerstören.⁶⁰⁶

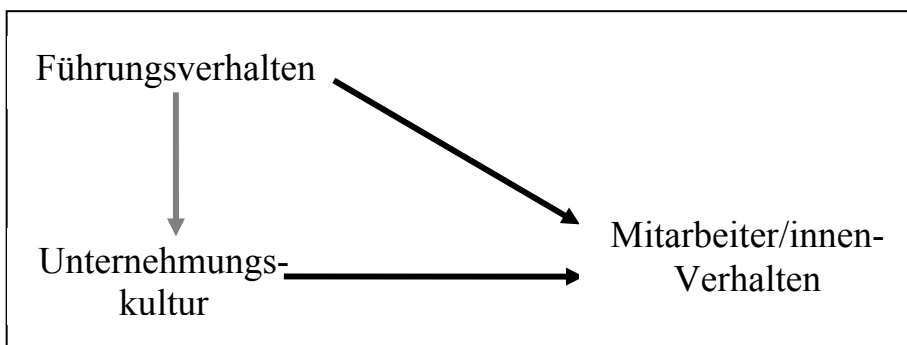


Abb. 7 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten, Unternehmenskultur und Mitarbeiter/innen-Verhalten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Wiendieck (1990), S. 48.

3.2 Analyse des Einflusses von Führungsverhalten auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem

3.2.1 Führungshandlungen des Top Managements einer Einrichtung

3.2.1.1 Charakteristika von „Transformationale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen

„Controlling bedingt den Willen zur Führung“⁶⁰⁷, d. h. es muss bei den Führungskräften zu einer entsprechenden Umorientierung kommen,⁶⁰⁸ denn müssen Leitung und Führungskräfte einer Einrichtung der Einführung und Steuerung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem keinen ausreichend hohen Stellenwert zu, wird dieses

⁶⁰⁴ Unter Führungsverhalten sind alle Verhaltensweisen zu verstehen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben innerhalb einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind (vgl. Wunderer (2006a), S. 204); s. auch Abschnitt 2.6.1.1.

⁶⁰⁵ Vgl. Schein (1995), S. 20, 28.

⁶⁰⁶ Vgl. Schein (1995), S. 20, 28.

⁶⁰⁷ Schedler (2005), S. 415.

⁶⁰⁸ Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 280.

Vorhaben in der Regel innerhalb kürzester Zeit von neuen Vorhaben verdrängt.⁶⁰⁹ Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen, die mit ihrem bisherigen Führungsstil erfolgreich waren, wollen diesen aber nicht unbedingt ändern und stehen dann den neuen Instrumenten nicht positiv gegenüber.⁶¹⁰

Zwar beeinflussen auch externe Bedingungen den Führungsstil/das Führungsverhalten in einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung,⁶¹¹ jedoch haben die verschiedenen öffentlichen Einrichtungen ähnliche Rahmenbedingungen und müssen sich den gleichen neuen Anforderungen⁶¹² stellen, so dass dieser Einflussfaktor in der folgenden Untersuchung vernachlässigt wird.

Untersucht wird im Folgenden speziell das Führungsverhalten des Top Managements, denn „die Erstellung der Balanced Scorecard ist ein Managementprozess, daher darf nur das Managementteam die Balanced Scorecard inhaltlich gestalten.“⁶¹³ Auch wird vom Top Management erwartet, dass es eine gesamtorganisatorische Perspektive hat und damit an der Organisationspolitik beteiligt ist und diese gestaltet.⁶¹⁴

„Beim klassischen Führungsstilansatz wird davon ausgegangen, dass ein bestimmter Führungsstil [...] Erfolg garantiert.“⁶¹⁵ Dabei steht „in Führungsgrundsätzen sowie in Umfragen bei qualifizierten Mitarbeitern und bei Führungskräften [...] der Wunsch nach kooperativer und delegativer Führung eindeutig im Vordergrund.“⁶¹⁶ Auch dünnen die Bedingungen, in denen sich ein strikt aufgabenbezogener, direkter bzw. autokratischer

⁶⁰⁹ Vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 146. Phänomene für den verdeckten Widerstand zeigen sich bei Führungskräften z. B. in Form von Aussitzen und Verzögerungstaktiken, Ressourcenverknappung, Konflikten mit Stellvertreter/innen und Koalitionsbildung (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 40).

⁶¹⁰ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 155. Da die Führungskräfte in der Regel den Status Quo geschaffen haben, wird das, was sie selbst erdacht haben, nur ungern aufgegeben (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 60), denn das von Führungskräften gewählte Führungsverhalten kann oft durch die eigenen persönlichen Bedürfnisse beeinflusst/gehemmt sein (vgl. Helmich/Erzen (1975), S. 401).

⁶¹¹ Vgl. Wiswede (1990a), S. 14. Führung findet immer in einem spezifischen Kontext, d. h. in den jeweils vor Ort gegebenen Randbedingungen statt (vgl. Bungard (1990), S. 199).

⁶¹² Zu den Rahmenbedingungen und neuen Anforderungen öffentlicher Einrichtungen s. Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2.

⁶¹³ Horváth & Partner (2001), S. 264.

⁶¹⁴ Vgl. Weiner/ Mahoney (1981), S. 459.

⁶¹⁵ Neuberger (2002), S. 52. Denn der Führungsstil wirkt sich auf das Verhalten der Menschen und damit auf den Unternehmungserfolg aus (vgl. Rühli (1992), S. 36).

⁶¹⁶ Wunderer (2006a), S. 18. Auch wenn Befragte den konsultativen Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter/innen auf Initiative der Führungskraft lediglich beratend tätig werden, als den am häufigsten erlebten Führungsstil nennen, bezeichnen Führungskräfte und Spezialisten jedoch die kooperative und delegative Form als erwünscht (vgl. Wunderer (2006a), S. 214, 215).

Führungsstil bewährt hat, immer mehr aus,⁶¹⁷ d. h. Führung kann heute immer weniger über Druck bzw. Zwang ausgeübt werden.⁶¹⁸ Das bislang in öffentlichen Einrichtungen vorherrschende eher autoritäre Führungsverhalten⁶¹⁹ soll deshalb durch die derzeit gefragte kooperativ-delegative Führung abgelöst werden, da diese Partizipationschancen und Freiräume eröffnet.⁶²⁰

Die kooperative Führung gilt als das sozial anspruchsvollste Konzept⁶²¹ und kann als ein Übergangskonzept von der autoritären zur delegativen Führung gesehen werden.⁶²² Dies ist relevant, da der Veränderungsgrad zwischen der alten und der neuen Führungsform nicht zu groß sein darf.⁶²³ Da der kooperative Führungsstil die Mitarbeiter/innen als Menschen ernst nimmt,⁶²⁴ fördert kooperatives bzw. delegatives Führungsverhalten bei den Mitarbeiter/innen das aktive Mitwissen, das Mitentscheiden sowie das Mitgestalten.⁶²⁵

Zwar hat die Führungsstilforschung die These einer deutlichen bzw. generellen Überlegenheit partizipativer gegenüber nicht-partizipativen Führungsstilen nicht bestätigen können,⁶²⁶ jedoch sieht z. B. Likert in der partizipativen Führung das effektivste Verhalten, da dieses zu einer größeren Gruppenloyalität, besseren Performanceergebnissen, zur Kooperation sowie zu einer höheren Motivation führt.⁶²⁷ Allerdings halten Führungskräfte zwar viel von der Delegation, stehen der Partizipation jedoch wegen des dazu benötigten

⁶¹⁷ Vgl. Wiswede (1990a), S. 29.

⁶¹⁸ Vgl. Pinnow (2005), S. 26.

⁶¹⁹ Vgl. Brede (2001), S. 158.

⁶²⁰ Vgl. Wunderer (2006a), S. 198 und Geisler (1993), S. 104, 105. Während einer Podiumsdiskussion zum Thema „Führung und Macht“ wurde eine weit verbreitete positive Einstellung zu partizipativen, kooperativen und mitarbeiterorientierten Verhaltensweisen bei gleichzeitiger Ablehnung von autokratischen Mustern festgestellt (vgl. Wiswede (1990b), S. 273).

⁶²¹ Vgl. Wunderer (2006a), S. 221. Denn bei der kooperativen Führung sollten Offenheit und Durchschaubarkeit der Einflussnahme sowohl von oben als auch von unten gewährleistet sein (vgl. Fischer (1990), S. 143).

⁶²² Vgl. Wunderer (2006a), S. 229.

⁶²³ Vgl. Wunderer (2006a), S. 241.

⁶²⁴ Vgl. Wiendieck (1990), S. 49.

⁶²⁵ Vgl. Wunderer (2006a), S. 134.

⁶²⁶ Vgl. Gebert (2002), S. 50, 62.

⁶²⁷ Vgl. Barrow (1977), S. 236 (Barrow nimmt Bezug auf Likert, R. (1961), *New Patterns of Management* sowie Likert, R. (1961), *The Human Organization*). Denn Partizipation beeinflusst die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die Arbeitsmoral sowie die Einstellung der Mitarbeiter/innen gegenüber den Vorgesetzten positiv, kann die Entwicklung der Mitarbeiter/innen fördern und es wird angenommen, dass eine stärkere Partizipation zu einer größeren Akzeptanz führt und sich Entscheidungen dann besser implementieren lassen (vgl. Vroom/Jago (1991), S. 18, 25 und 27).

Zeitaufwands eher misstrauisch gegenüber,⁶²⁸ obwohl die Mitarbeiter/innen heute eher gewillt und besser ausgebildet sind, um bei Partizipationsprozessen mitzuwirken.⁶²⁹

Die der kooperativen und delegativen Führung verwandte⁶³⁰ transformationale Führung wird im Folgenden als der Führungsstil für in Reformprozessen befindliche öffentliche Einrichtungen untersucht, denn „gefragt ist im 21. Jahrhundert die ‚Transformations-Führungsperson‘ ...“⁶³¹ und gerade ein notwendiger organisationaler Wandel und die damit verbundene strategische Neuorientierung erfordern oft eine transformationale Führung.⁶³² Auch haben sich neben der charismatischen Führung⁶³³ sowohl die transformationale als auch die transaktionale Führung auf der Grundlage der bisherigen Führungsmodelle herauskristallisiert.⁶³⁴ Es handelt sich hier um zwei getrennte, miteinander korrelierende Führungsdimensionen,⁶³⁵ die sich ergänzen können.⁶³⁶ Die transaktionale Führung wird dabei als Unterbau bzw. Basis für die transformationale Führung angesehen.⁶³⁷

Eine der zentralen Modernisierungsstrategien ist das kooperative Verwaltungshandeln.⁶³⁸ Das zentrale Merkmal des kooperativen Führungsstils in Abgrenzung zum autoritären Führungsstil ist dabei das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter/innen.⁶³⁹ Die Mitarbeiter/innen in öffentlichen Einrichtungen fordern eine stärkere Partizipation an

⁶²⁸ Vgl. Vroom/Jago (1991), S. 71.

⁶²⁹ Vgl. Vroom/Jago (1991), S. 95.

⁶³⁰ Vgl. Wunderer (2006a), S. 245.

⁶³¹ Weinert (2004), S. 536 [Hervorhebung im Original]. Die transformationale Führung wird zunehmend gefordert und als Führungsstil der Zukunft bezeichnet (vgl. Wunderer (2006a), S. 538). Auch haben sich transformationale und transaktionale Führung in der Forschung als dominante Formen der Führung durchgesetzt (vgl. Bruch/Vogel/Krummaker (2006b), S. 305).

⁶³² Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 37.

⁶³³ Aufgrund der mit der charismatischen Führung verbundenen Risiken, wie z. B. der Vergötterung der Führungskräfte und der Missbrauchsgefahr sowie dem geringen Anteil charismatischer Führungskräfte eignet sich dieses Führungsverhalten nicht als Führungskonzept (vgl. Wunderer (2006a), S. 25, 156), auch kultivieren charismatische Führungskräfte eine Abhängigkeit, die dazu führen kann, dass deren Mitarbeiter/innen keine eigenen entsprechenden Führungsfähigkeiten entwickeln (vgl. Conger/Kanungo (1998), S. 236). Im Folgenden wird die charismatische Führung deshalb nicht weiter untersucht. Auch finden sich in der transformationalen Führung einige Aspekte der charismatischen Führung, wie z. B. das Formulieren einer inspirierenden Vision und die Kommunikation einer hohen Leistungserwartung (vgl. Waldman/Javidan/Varella (2004), S. 358).

⁶³⁴ Vgl. Weinert (2004), S. 539.

⁶³⁵ Vgl. Avolio/Bass/Jung (1999), S. 457-459.

⁶³⁶ Vgl. Judge/Woolf/Hurst/Livingston (2006), S. 204.

⁶³⁷ Vgl. Steinle/Eichenberg/Stolberg (2008), S. 116, 117.

⁶³⁸ Vgl. Gruber (1998), S. 45. Auch wenn klar ist, dass die Erwartungen der Mitarbeiter/innen an die Führungskraft in der Regel nicht homogen sind (vgl. Wiswede (1990a), S. 9), so weist die kooperative Führung doch mit ihrer Flexibilität und Kreativität sowie ihrer Kompatibilität zu den dominanten gesellschaftlichen Wertüberzeugungen erhebliche Vorteile gegenüber anderem Führungsverhalten auf (vgl. Fischer (1990), S. 149).

⁶³⁹ Vgl. Neuberger (2002), S. 493.

Entscheidungsprozessen und akzeptieren eine autoritäre Führung auf der Grundlage von Positionsmacht immer weniger,⁶⁴⁰ auch hat sich „in Veränderungsprozessen [...] der partizipative Führungsstil [...] als der beste erwiesen.“⁶⁴¹ Kennzeichen einer partizipativen Führung⁶⁴² sind z. B.:⁶⁴³

- Mitarbeiter/innen als unerlässliche Komponente im gesamten Arbeitsprozess zu betrachten,
- Anerkennung zeigen,
- kooperative Arbeitsbedingungen schaffen,
- Feedback geben und
- lohnende Vorschläge von Mitarbeiter/innen aufnehmen.

Diese Kriterien lassen sich in der transformationalen Führung, bei der „... die Beziehungsstruktur (einschließlich emotionaler und intellektueller Abhängigkeit) in Verbindung mit einer Veränderung der kognitiven Struktur des Mitarbeiters im Vordergrund“⁶⁴⁴ steht, wiederfinden, wobei sich die transformationale Führung aus den folgenden Komponenten zusammensetzt.⁶⁴⁵

Visionen aufzeigen

Eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften ist die Sicherstellung der grundsätzlichen Anpassungsfähigkeit der Unternehmung bzw. der öffentlichen Einrichtung an ihren spezifischen Kontext, um eine überlebenssichernde Position für sie zu finden, zu besetzen, aber auch zu verteidigen.⁶⁴⁶ Führungskräfte sollen deshalb Orientierungspunkt sein und *Visionen*⁶⁴⁷ aufzeigen,⁶⁴⁸ die „... nicht nur Worte auf bedrucktem Papier sind ...“⁶⁴⁹

⁶⁴⁰ Vgl. Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 445.

⁶⁴¹ Pinnow (2005), S. 205.

⁶⁴² Bei der kooperativen und der partizipativen Führung handelt es sich um weitgehend deckungsgleiche Konzepte (vgl. Fischer (1990), S. 132), denn Kooperation ist eine Basis für Partizipation (vgl. Nordhause-Janz/Pekruhl (2000), S. 18).

⁶⁴³ Vgl. Barrow (1977), S. 241.

⁶⁴⁴ Scholz (2000), S. 949.

⁶⁴⁵ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 3, 5 und Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 112.

⁶⁴⁶ Vgl. Simon (2000), S. 163, 164.

⁶⁴⁷ Vision wird definiert als die Äußerung eines idealisierten Bildes der Zukunft, welches auf den Werten der Organisation beruht (vgl. Rafferty/Griffin (2004), S. 332). Die Vision einer Unternehmung soll dabei „... einen ‚Überbau‘ für das unternehmerische Handeln darstellen“ (Steinle/Krummaker/Oehr (2004), S. 869 [Hervorhebung im Original]).

⁶⁴⁸ Vgl. Dziarnowski (2007b), S. 25.

⁶⁴⁹ Dziarnowski (2007b), S. 40.

Insbesondere das angemessene Kommunizieren einer Vision erhöht die Aussicht auf Erfolg.⁶⁵⁰ Ebenso stellt die Kommunikation der Strategie durch die Führungskräfte einen zentralen Erfolgsfaktor der BSC dar.⁶⁵¹ Führungskräfte, die transformational führen, prägen das Bewusstsein ihrer Mitarbeiter/innen für die Ziele, aber auch dafür, wie man diese erreichen kann,⁶⁵² denn transformational Führende vermitteln mit Hilfe einer Vision Orientierung und Sinn und können für diese begeistern, brechen aber auch bei den Geführten alte Sichtweisen auf und ersetzen diese durch neue.⁶⁵³ Durch solch eine Vision „... wird ein neuer, attraktiver Soll-Wert vermittelt, sodass die bisherige Praxis als veränderungsbedürftig wahrgenommen wird.“⁶⁵⁴

Vorbild sein

“Die Unternehmungsleitung kann die Führungskräfte und Mitarbeiter nur dadurch bewegen, sich für ihre Werte aktiv einzusetzen, indem sie sich selbst dafür als erste einsetzt ...“⁶⁵⁵, d. h. Führungskräfte sollten die von ihnen vorgegebenen Sollwerte auch überzeugend vorleben.⁶⁵⁶ Wenn Führungskräfte neue Controllinginstrumente bzw. ein strategisches Führungssystem vorbildlich anwenden, kann sich dies positiv auf das Engagement der Mitarbeiter/innen für anstehende Veränderungen und deren Einstellung zu diesen Instrumenten auswirken.⁶⁵⁷

Führungskräfte, die erkannt haben, dass ihre Mitarbeiter/innen Sinn und Zweck der Managementaufgabe sind, leben dieses vor,⁶⁵⁸ denn durch die Vorbildfunktion können Führungskräfte ein hohes Maß an Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der Einrichtung

⁶⁵⁰ Vgl. Krummaker (2007), S. 228.

⁶⁵¹ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 251.

⁶⁵² Vgl. Weinert (2004), S. 512. Erfolgreiche Führungskräfte erläutern ihren Mitarbeiter/innen nicht nur die Ziele, sondern lassen ihnen bei der Ausführung der Arbeit freie Hand, denn diese Freiheit bei der Arbeitsgestaltung führt bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen zu einer höheren Produktivität (vgl. Likert (1972), S. 17, 28).

⁶⁵³ Vgl. Gebert (2002), S. 201.

⁶⁵⁴ Gebert (2002), S. 202.

⁶⁵⁵ Hinterhuber/Winter (1991), S. 192. Vgl. hierzu auch Hinterhuber/Winter (1991), S. 197. Dies gilt auch für den Führungsstil, denn die Vorbildfunktion, das Verhalten der obersten Führungskräfte ist bedeutsam für die Verwirklichung eines bestimmten Führungsstils in einer Unternehmung (vgl. Rühli (1992), S. 44).

⁶⁵⁶ Vgl. Wunderer (2006a), S. 19. Die Unternehmungsführung muss bei der Verwirklichung der Aufgabengestaltung, der Ziele sowie der Werte der Unternehmung mit gutem Beispiel vorangehen (vgl. Drucker (2005), S. 28).

⁶⁵⁷ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 53, 109.

⁶⁵⁸ Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 277.

erzeugen.⁶⁵⁹ Um als Führungskraft die Mitarbeiter/innen führen zu können und Vorbild zu sein, muss sie allerdings selbst motiviert sein und abgestimmt auf die Motive der Mitarbeiter/innen führen können.⁶⁶⁰

Auch ist „eine Unternehmung [...] nur dann lebensfähig, wenn das oberste Führungsteam mit einer inneren positiven Einstellung eine Einheit lebt und vorlebt“⁶⁶¹, denn kooperative Zusammenarbeit erfordert Teamarbeit, die von den Verwaltungs-, Amts- und Abteilungsleiter/innen vorgelebt werden muss.⁶⁶²

Gruppenziele fördern

In Unternehmungen sollte bei der Zieldefinition „... die Betonung von Anfang an auf der Teamarbeit und den Teamergebnissen liegen...“⁶⁶³ So sieht das Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“⁶⁶⁴ z. B. vor, dass die Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen gestärkt wird und die „Verwaltungskultur des Anordnens und Eingreifens“ sich wandelt und eher durch die Begriffe des „Verhandelns“ und „Vereinbarens“ charakterisiert wird.⁶⁶⁵ Dazu muss eine Führungskraft die Gruppe motivieren und auf das Erreichen der vereinbarten Ziele hin lenken bzw. beeinflussen.⁶⁶⁶ Auch ist die Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen in Gruppen bzw. Teams eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften.⁶⁶⁷

Eine vergleichende Untersuchung der Arbeitsorganisation im Dienstleistungssektor in privaten und öffentlichen Organisationen hat ergeben, dass in öffentlichen Einrichtungen mehr als doppelt so viele Mitarbeiter/innen in Gruppen arbeiten, kooperative und partizipative Arbeitsformen in öffentlichen Einrichtungen also eine größere Verbreitung finden als im privaten Dienstleistungsbereich.⁶⁶⁸

⁶⁵⁹ Vgl. Sackmann (1990), S. 179. Aus der Identifikation entwickelt sich die Motivation der Mitarbeiter/innen (vgl. Greipel (1990), S. 329).

⁶⁶⁰ Vgl. Wiswede (1990a), S. 16.

⁶⁶¹ Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 118.

⁶⁶² Vgl. Behrens (1993), S. 127.

⁶⁶³ Drucker (2005), S. 144.

⁶⁶⁴ Siehe hierzu auch Abschnitt 2.2.3.

⁶⁶⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 34.

⁶⁶⁶ Vgl. Weinert (2004), S. 462. Dies erfolgt insbesondere dadurch, dass mittels transformationaler Führung den Mitarbeiter/innen dabei geholfen wird zu erkennen, wie wichtig es ist, zugunsten von Mission und Vision der Gruppe bzw. Organisation die eigenen Interessen zurückzustellen (vgl. Jung/Avolio (1999), S. 209).

⁶⁶⁷ Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 102.

⁶⁶⁸ Vgl. Born (2000), S. 128, 135.

Hohe Leistungserwartung

Die „moderne“ Führungskraft fördert nicht nur, sondern fordert auch und schont ihre Mitarbeiter/innen nicht.⁶⁶⁹ Führungskräfte müssen heute also hohe Erwartungen an die Leistung, die Verpflichtung, die Beharrlichkeit im Verfolgen von Zielen sowie den persönlichen Einsatz ihrer Mitarbeiter/innen stellen.⁶⁷⁰ Dazu muss das Management die spezifischen Stärken und Kenntnisse aller Mitarbeiter/innen produktiv einsetzen,⁶⁷¹ denn „wer nicht effektiv delegiert, führt auch nicht effektiv.“⁶⁷²

Das Niedersächsische Innenministerium hat z. B. schon 1997 darauf hingewiesen, dass der Modernisierungsprozess ein verändertes Führungsverhalten erfordert, durch das die Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen gestärkt wird, Zielvereinbarungen als Grundlage der Ergebniskontrolle dienen, Verantwortung delegiert wird und Leistungs- und Lernpotenziale von Mitarbeiter/innen erkannt und gefördert werden.⁶⁷³

Individuelle Unterstützung und geistige Anregung

Die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter/innen wird als eine originäre, erstrangige Aufgabe einer Führungskraft angesehen.⁶⁷⁴ Die Entwicklung der Mitarbeiter/innen bezogen auf Bildung und Förderung ist also eine nicht delegierbare Aufgabe der Führungskräfte, die eine hohe Priorität hat,⁶⁷⁵ wobei die Ausbildung und Entwicklung stetig und auf allen Ebenen erfolgen muss.⁶⁷⁶ Durch diese geistige Anregung wird das Interesse und die Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen für Probleme gesteigert sowie deren Fähigkeiten, über Probleme in neuen Wegen zu denken, erhöht.⁶⁷⁷

Führungskräfte sollen ein Klima des Helfens schaffen und ihren Mitarbeiter/innen ein Coach sein⁶⁷⁸ und diese bei ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung beraten und unterstützen.⁶⁷⁹ Mit *individueller Unterstützung* ist das Interesse der Führungskräfte für die

⁶⁶⁹ Vgl. Frey/Peus/Traut-Mattausch (2005), S. 362.

⁶⁷⁰ Vgl. Weinert (2004), S. 14.

⁶⁷¹ Vgl. Drucker (2005), S. 107.

⁶⁷² Pinnow (2005), S. 186.

⁶⁷³ Vgl. Niedersächsisches Innenministerium (1997), S. 16.

⁶⁷⁴ Vgl. Korintenberg (1993), S. 131 und vgl. Pinnow (2005), S. 60.

⁶⁷⁵ Vgl. Becker (2005), S. 133, 246.

⁶⁷⁶ Vgl. Drucker (2005), S. 28.

⁶⁷⁷ Vgl. Rafferty/Griffin (2004), S. 333.

⁶⁷⁸ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 20.

⁶⁷⁹ Vgl. Bleher/Götz (1999), S. 83. Die Führungskraft ist Coach bzw. Helfer und trägt die Hauptverantwortung für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter/innen (vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 116).

Mitarbeiter/innen sowie die Berücksichtigung von deren individuellen Bedürfnissen gemeint.⁶⁸⁰ Effektive Führung bedeutet also nicht nur, Ergebnisse zu erzielen, sondern auch, die Anforderungen aus der Verantwortung für die Mitarbeiter/innen zu erfüllen.⁶⁸¹ Führungskräfte sollen deshalb ihren Mitarbeiter/innen bei der Erfüllung der Arbeitsaufgabe so viel Freiraum wie möglich lassen und diese in Entscheidungsprozesse einbeziehen.⁶⁸² Dazu werden „soziale Kompetenz sowie Entwickeln und Fördern der Mitarbeiter/innen [...] zur zentralen Aufgabe der Vorgesetzten.“⁶⁸³

Auch die Forderungen der Mitarbeiter/innen nach Gestaltungsfreiräumen, Selbststeuerung und Selbstorganisation benötigen integrative Führungskonzepte.⁶⁸⁴ Dabei gelingt es insbesondere der transformationalen Führung durch die Veränderung der Einstellungen und Werte der Mitarbeiter/innen deren Motivation und Leistung zu steigern,⁶⁸⁵ denn das charismatische Verhalten der transformational Führenden, deren inspirierende Motivation und intellektuelle Stimulation sowie die individuelle Behandlung der zu Führenden hilft den Geführten, ihr volles Potenzial zu erreichen und beste Ergebnisse zu erzielen.⁶⁸⁶

Untersucht wird das transformationale Führungsverhalten des Top Managements, denn es wird angenommen, dass Geschäftsführer/innen bzw. Führungskräfte auf höheren Ebenen durch ihre Kompetenzen eher die Möglichkeit haben, transformational zu führen.⁶⁸⁷

Alle Modelle der transformationalen Führung gehen davon aus, dass transformational Führende das Arbeitsverhalten der Geführten steigern,⁶⁸⁸ denn durch transformationale Führung „... ergeben sich Arbeitsbedingungen, die für das Arbeitsengagement aus freien Stücken günstig sind.“⁶⁸⁹ So entwickeln Mitarbeiter/innen, die die Ziele ihrer Arbeit kennen, mehr Eigeninitiative.⁶⁹⁰ Die Förderung der Selbstständigkeit und der Selbst-

⁶⁸⁰ Vg. Rafferty/Griffin (2004), S. 333.

⁶⁸¹ Vgl. Fleschhut/Kudernatsch (2005a), S. 27.

⁶⁸² Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 25.

⁶⁸³ Kobi (1994), S. 58. „Die Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen in die Lage zu versetzen, gemeinsam Leistungen zu erbringen. Es muss ihre Stärken nutzen und ihren Schwächen die Bedeutung nehmen.“ (Drucker (2005), S. 27.)

⁶⁸⁴ Vgl. Fischer (1990), S. 133.

⁶⁸⁵ Vgl. Felfe (2006b), S. 164.

⁶⁸⁶ Vgl. Dvir/Eden/Avolio/Shamir (2002), S. 735, 736.

⁶⁸⁷ Vgl. Felfe (2006b), S. 169.

⁶⁸⁸ Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 109.

⁶⁸⁹ Rohmann/Bierhoff/Müller (2000), S. 222.

⁶⁹⁰ Vgl. Hilgenstock/Jirrmann (2001), S. 11, 12.

kontrolle der Mitarbeiter/innen erfordert also grundsätzlich einen partizipativ geprägten Führungsstil,⁶⁹¹ wie er mit der transformationalen Führung gegeben ist. Es wird deshalb angenommen, dass das Verhalten transformational Führender einen Einfluss auf das Zusatzengagement der Mitarbeiter/innen hat,⁶⁹² da eine starke Mitarbeiter/innen-Mobilisierung z. B. dazu führen kann, dass diese sich eigeninitiativ um das Einholen von notwendigen Informationen kümmern.⁶⁹³

Hieraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 1a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Auch ermöglicht ein transformationales Führungsverhalten, die Menschen dazu zu bekommen, sich ändern zu wollen.⁶⁹⁴

Dies führt zu folgender Hypothese.

Hypothese 1b: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Für das Führungsverhalten gilt, „...daß das Unternehmen nichts Neues erlernen kann, wenn die Führung dazu nicht in der Lage ist“⁶⁹⁵ und gerade für das Beobachtungslernen ist das Verhalten der Führungskräfte von zentraler Bedeutung.⁶⁹⁶ Insbesondere die Teilnahme des Top Managements an Fortbildungsmaßnahmen ist wichtig, denn wenn sich die Mitglieder des Top Managements nicht selbst als Lernende begreifen, sehen auch die

⁶⁹¹ Vgl. Bungard (1990), S. 215. Denn partizipations- und dezentralisierungsorientierte Führungssysteme fördern die Eigeninitiative von Mitarbeiter/innen (vgl. Becker (2000), S. 296).

⁶⁹² Vgl. Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 109.

⁶⁹³ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 87.

⁶⁹⁴ Vgl. Hall/Johnson/Wysocki/Kepner (2002), S. 1.

⁶⁹⁵ Schein (1995), S. 250. Dies betrifft insbesondere das Top Management, die Leitung einer Einrichtung, da gerade diese Führungskräfte eine Vorbildfunktion haben und Veränderungsprozesse unterstützen bzw. leiten müssen (vgl. Nevis (2000), S. 60 und Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 188-190).

⁶⁹⁶ Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 41.

mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen keinen Grund, warum sie lernen und umdenken sollen.⁶⁹⁷

Zwischen einem Führungsverhalten mit Interesse am Reifegrad der Mitarbeiter/innen und Unterstützung des individuellen Durchhaltevermögens und dem Ausmaß, in dem Mitarbeiter/innen Fortbildungsmaßnahmen wahrnehmen können, besteht ein positiver Zusammenhang, wohingegen Entmutigung der Mitarbeiter/innen durch autokratisches Führungsverhalten die Initiierung von Lernprozessen erschwert.⁶⁹⁸ Führungskräfte können also durch die Art ihrer Führung dazu beitragen, dass Mitarbeiter/innen bereit sind, zu lernen, Wissen zu generieren und auszutauschen.⁶⁹⁹

Daraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 1c: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

3.2.1.2 Kernelement von „Transaktionale Führung des Top Managements“ in öffentlichen Einrichtungen

Führungskräfte führen nach Conger und Kanungo sowohl transformational als auch transaktional.⁷⁰⁰ Während die transformationale Führung verändert und die Wachstumsbedürfnisse einer Unternehmung bzw. Einrichtung betont, bewahrt die transaktionale Führung und setzt auf die Befriedigung von Defizitbedürfnissen.⁷⁰¹ Die transaktionale Führung motiviert – im Gegensatz zur transformationalen Führung, welche die Mitarbeiter/innen über inspirierende Ziele, das Eingehen auf den Einzelnen und das Aufbrechen eingefahrener Denkmuster motiviert – durch Belohnung für die geleistete Arbeit.⁷⁰² Die Mitarbeiter/innen bieten ihre Leistung, aber auch Loyalität oder Kooperationsbereitschaft an und erhalten dafür im Gegenzug vom Vorgesetzten

⁶⁹⁷ Vgl. Vranken (1997), S. 217.

⁶⁹⁸ Vgl. Klages/Hippler (1991), S. 56.

⁶⁹⁹ Vgl. Gebert (2002), S. 232.

⁷⁰⁰ Vgl. Conger/Kanungo (1998), S. 11.

⁷⁰¹ Vgl. Becker (2005), S. 244, 245.

⁷⁰² Vgl. Geyer/Steyrer (1994), S. 962.

Wertschätzung, Lob oder persönliche Förderung.⁷⁰³ Transaktionale Führung sieht Maßnahmen vor, die sicherstellen, dass Abweichungen von Erwartungen korrigiert werden und die dadurch helfen, das erwartete Leistungsniveau sicherzustellen.⁷⁰⁴

Nicht näher eingegangen wird auf den Aspekt der finanziellen Anreize durch Leistungszulagen, da sich die im Rahmen der Dienstrechtsreform neu geschaffenen Leistungsanreize der Beamten lediglich auf die Besoldungsgruppe A und Soldaten beziehen.⁷⁰⁵ Auch werden nähere Regelungen über die Ausgestaltung des im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) im § 18 vorgesehenen Leistungsentgelts in landesbezirklichen Tarifverträgen vereinbart,⁷⁰⁶ wobei z. B. in Niedersachsen eine landesbezirkliche Regelung über ein Leistungsentgelt entsprechend dem TV-L § 18 noch nicht zustande gekommen ist.⁷⁰⁷ Außerdem sind „... bislang nur geringe Korrelationen zwischen stark entgeltorientierten Anreizsystemen und der Leistungsfähigkeit der Unternehmen festzustellen...“⁷⁰⁸ Geld ist also nicht zwingend der entscheidende Motivationsfaktor, oft reicht schon die Anerkennung durch die „richtige“ Person.⁷⁰⁹ Auch können explizite Belohnungen evtl. dazu führen, dass die intrinsische Motivation sinkt oder sogar ganz verdrängt wird.⁷¹⁰ So hat z. B. eine Untersuchung in Kommunalverwaltungen ergeben, dass materielle Anreize keine Rolle für die Leistungspotenziale/die Leistungsbereitschaft

⁷⁰³ Vgl. Rosenstiel (2006), S. 151.

⁷⁰⁴ Vgl. Waldman/Ramírez/House/Puranam (2001), S. 135, 136.

⁷⁰⁵ Vgl. Oechsler (2002), S. 365.

⁷⁰⁶ Vgl. TV-L (2006), § 18. Auch der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) sieht in seinem § 18 ein Leistungsentgelt vor, wobei die Umsetzung des § 18 erst in der Entgeltrunde 2008 von den Tarifvertragsparteien analysiert wird, um ggf. notwendige Folgerungen zu ziehen (vgl. TVöD (2005), § 18).

⁷⁰⁷ Vgl. NLBV (o. J.).

⁷⁰⁸ Becker/Weise (2003), S. 439. Bei Projekten in der Kommunalverwaltung ist die Umsetzung einer leistungsorientierten Führung und Vergütung zwar gelungen, jedoch wird das Anreizspektrum bislang in den öffentlichen Einrichtungen kaum genutzt, was zum Teil an dem fehlenden Vertrauen in die Führungsqualität der Beurteilenden liegen mag (vgl. Oechsler (2002), S. 375). Auch liegt ein Problem der leistungsorientierten Bezahlung in ihrer typischen Verknüpfung mit kurzfristigen finanziellen Zielen, deren Erreichung zulasten von langfristigen Zielen geht (vgl. Niven (2005), S. 11).

⁷⁰⁹ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 228. Die Motivationsfunktion der in öffentlichen Einrichtungen z. B. möglichen Beurteilungen, leistungsorientierten Beförderungen oder Führungspositionen auf Probe ist nicht zu unterschätzen (vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 312, 313).

⁷¹⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 213. Auch wenn z. B. lt. Becker, Schwertner und Seubert Anreizsysteme einen grundlegenden Erfolgsfaktor darstellen, der eine gezielte Ausrichtung des Leistungsverhaltens auf die Strategieumsetzung bewirken kann (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2005), S. 33), sich positiv auf Umsatz, Kosten, Gewinn, Unternehmungswertbeitrag und Rendite auswirkt (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 14, 15) und bei einer Untersuchung, an der 50 der umsatzstärksten Unternehmungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen haben, keine demotivierende Wirkung im Zusammenhang mit der Nutzung von Zielvereinbarungs- und Vergütungssystemen mit variablem Vergütungsanteil beobachtet werden konnte (vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2005), S. 37).

der Mitarbeiter/innen spielen.⁷¹¹ Auch ist die spezifische Ausgestaltung von Anreizsystemen generell mit Problemen behaftet und der ökonomische Nutzen nur schwer abzuschätzen.⁷¹²

Bedingte Belohnung

Zwar vertritt Wunderer die Ansicht, dass die transaktionale Führung für öffentliche Einrichtungen derzeit nicht geeignet sei, denn diese „... stößt dort an ihre Grenzen, wo das Denken in Kosten-Relationen aufhört [...] und wo adäquate Anreize fehlen (weil höhere Positionen besetzt sind, kann z. B. die gewünschte Beförderung nicht versprochen werden)“⁷¹³, jedoch spielt gerade in öffentlichen Einrichtungen die intrinsische Motivation⁷¹⁴ eine wesentliche Rolle.⁷¹⁵ Transaktional Führende nutzen Belohnungen und Sanktionen, um sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter/innen das von ihnen erwartete Verhalten erbringen.⁷¹⁶ Peters und Waterman weisen dabei insbesondere auf die immateriellen Erfolgsprämien hin, denn „nichts wirkt nachhaltiger als positive Verstärkung.“⁷¹⁷ Das Interesse an und die Umsetzung von Vorschlägen durch Führungskräfte bewirken also mehr als finanzielle Anreize.⁷¹⁸

Transformationale Führung bedingt eine zusätzliche Anstrengung der Mitarbeiter/innen, während die transaktionale Führung lediglich die erwartete Anstrengung zur Konsequenz hat,⁷¹⁹ d. h. transaktionale Führung bewirkt kein zusätzliches Engagement der Mitarbeiter/innen.⁷²⁰ Trotzdem kann es durch gut motivierte Mitarbeiter/innen zumindest zu einer selbstständigen/eigeninitiativen Optimierung ihrer Tätigkeiten kommen.⁷²¹

⁷¹¹ Vgl. Klages/Hippler (1989), S. 94.

⁷¹² Vgl. Becker (1995), Sp. 44. Eine Auflistung dieser Probleme findet sich bei Becker (1995), Sp. 44.

⁷¹³ Wunderer (2006a), S. 247.

⁷¹⁴ Siehe Abschnitt 2.6.1.1 – Motivation als Leadership-Aufgabe. Die meisten Befragten in der Untersuchung „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“ haben nicht-finanzielle Anreize, wie z. B. die Gewährung weiterer Handlungs- und Gestaltungsspielräume sowie die Einbeziehung in Planung und Entscheidung, an erster Stelle als motivationsfördernde Tätigkeitsbedingungen angegeben (vgl. Klages/Hippler (1989), S. 59).

⁷¹⁵ Vgl. Frey/Benz (2007), S. 12.

⁷¹⁶ Vgl. Conger/Kanungo (1998), S. 57.

⁷¹⁷ Peters/Waterman (1984), S. 309. Denn Mitarbeiter/innen wünschen sich von ihren Vorgesetzten die Anerkennung ihrer Leistung (vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 90).

⁷¹⁸ Vgl. Geisberger (2005), S. 294.

⁷¹⁹ Vgl. Rosenstiel (2006), S. 152.

⁷²⁰ Vgl. Felfe (2006a), S. 63. Eine Untersuchung zur Verteilung des internen Unternehmertums hat ergeben, dass bereits ein großer Teil der Mitarbeiter/innen und ein noch größerer Teil der Führungskräfte eigenmotiviert sind und deshalb keine primär extrinsischen Anreizsysteme notwendig sein sollen (vgl. Wunderer (2006b), S. 269).

⁷²¹ Vgl. Hanisch (1993), S. 75.

Hieraus lässt sich die folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 2: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Zwar werden Personalentwicklung, Beförderung und leistungsbezogene Entlohnung als Voraussetzungen für die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen genannt,⁷²² jedoch lässt sich hieraus nur ein indirekter Einfluss der transaktionalen Führung auf die Flexibilität und Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ableiten. Diese indirekten Einflüsse sollen im Folgenden nicht weiter untersucht werden.

3.2.2 Wirkung der beiden Führungsverhalten „Transformationale Führung des Top Managements“ sowie „Transaktionale Führung des Top Managements“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen

3.2.2.1 Einfluss der „Transformationalen Führung des Top Managements“ auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen

Im Folgenden wird untersucht, wie bzw. ob sich transformationale und transaktionale Führung des Top Managements direkt auf die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen auswirken. Untersucht wird das Führungsverhalten des Top Managements, da die BSC einen Top-down-Ansatz darstellt und deshalb über ausreichende Unterstützung insbesondere durch das Top Management verfügen muss.⁷²³ Auch wird die BSC hauptsächlich auf der Geschäftsleitungs- und der Bereichsleitungsebene eingesetzt.⁷²⁴

Zwar gibt es kein Führungsverhalten, das in allen Situationen und bei allen Mitarbeiter/innen erfolgreich ist,⁷²⁵ jedoch wird es nur mit einem partnerschaftlich

⁷²² Vgl. Pröhl (1995), S. 47.

⁷²³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 396, 403.

⁷²⁴ Vgl. Töpfer/Lindstädt/Förster (2002), S. 80.

⁷²⁵ Siehe hierzu Abschnitt 2.6.1.2.

ausgerichteten Führungsverhalten möglich sein, notwendige Veränderungsprozesse (z. B. mittels der BSC) umzusetzen.⁷²⁶ „In der Führungsforschung und -praxis werden seit langem permissive oder partizipative Stile [...] empfohlen, um die negativen Folgen direkter Übersteuerung und rigider Regulierungen zu vermeiden.“⁷²⁷ Das wachsende Interesse an dem kooperativen Führungsverhalten kann „... mit der Notwendigkeit, technische und gesellschaftliche Entwicklungstendenzen zu antizipieren bzw. aktiv aufzugreifen“⁷²⁸ begründet werden.

Um ein effektives Controlling in öffentlichen Einrichtungen durchführen zu können, ist es notwendig, dass die Leitung dieses als Entscheidungsunterstützung anerkennt,⁷²⁹ denn „Instrumente zur Unterstützung von Führung können nur dann wirksam werden, wenn sie von denjenigen, die sie anwenden sollen, akzeptiert und unterstützt werden.“⁷³⁰

Hemmend auf die Einführung neuer Steuerungsinstrumente kann sich auswirken, wenn Führungskräfte mit den damit zusammenhängenden Veränderungen überfordert sind.⁷³¹ Die Einführung von z. B. einer Plankostenrechnung erfordert ein Umdenken der Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen, da es dort eine so konsequente Mengen- bzw. Kapazitätsplanung bislang nicht gab.⁷³² Betriebswirtschaftliches Management verlangt neue Kompetenzen, neben wirtschaftlichem Denken, Kundenorientierung, Zielvereinbarungen und Verträgen mit Kooperationspartnern sowohl kooperative Führung als auch Verhandlungsgeschick.⁷³³ Neben der Kompetenz gehört der feste Wille der Führungsspitze, in der eigenen öffentlichen Einrichtung bzw. Unternehmung Veränderungen zu bewirken und durchzusetzen zu den Voraussetzungen für die Durchführung von Prozess-

⁷²⁶ Vgl. Friedag (2005), S. 43.

⁷²⁷ Neuberger (2002), S. 625. Durch die Einführung eines partizipativen Führungsmodells kann eine Unternehmung (und damit sicherlich auch eine öffentliche Einrichtung) langfristig gesichert werden, indem Krisenursachen besser angegangen und beseitigt werden können (vgl. Steinle (1983), S. 90).

⁷²⁸ Fischer (1990), S. 132.

⁷²⁹ Gruber spricht hier von einem Erkennen der qualitativen und quantitativen Verbesserung der Steuerungsleistung mittels eines Controllings durch die Leitung (vgl. Gruber (1998), S. 150). So muss z. B. die Verwaltungsführung von der Bedeutung und dem Nutzen der Umstellung des Haushalts- und Rechnungswesen überzeugt sein, sich eindeutig positionieren und dieses nach außen, für die Mitarbeiter/innen erkennbar, positiv vertreten (vgl. KGSt (2004), S. 15, 112).

⁷³⁰ Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 30. So hat sich z. B. bei der Einführung der KLR in der Bundesverwaltung die Akzeptanz durch die Behördenleitung als entscheidender Erfolgsfaktor erwiesen (vgl. Bundesministerium der Finanzen (2007), S. 6).

⁷³¹ Kobi hat für ein konkretes Beispiel eines Wandels die wichtigsten hemmenden und fördernden Kräfte aufgelistet (vgl. Kobi (1994), S. 109).

⁷³² Vgl. Schedler (2005), S. 417.

⁷³³ Vgl. Hill (1995), S. 36.

optimierungen.⁷³⁴ Ebenso erfordert eine prozessorientierte Organisationsstruktur in öffentlichen Einrichtungen eine Anpassung des Führungsstils.⁷³⁵ Auch gilt die Entwicklung einer geänderten Führungsphilosophie als ein strategischer Erfolgsfaktor für das Übertragen des Lean Management auf öffentliche Einrichtungen, dem Faktor „Führung“ wird hier eine zentrale Rolle zugewiesen.⁷³⁶

Den Führungskräften muss auch klar sein, dass die Einführung von Produktorientierung, Budgetierung und eines Berichtswesens Verhaltensänderungen aller zum Ziel haben.⁷³⁷ So müssen z. B. zur Umsetzung der Bausteine des New Public Management⁷³⁸ sowohl der Wille als auch die Fähigkeit zur Änderung im Vordergrund stehen.⁷³⁹ Erfolgreiches Veränderungsmanagement erfordert deshalb neben den nicht delegierbaren Leadership-Aufgaben⁷⁴⁰ „... Mut, Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, Konsequenz sowie soziale Kompetenz.“⁷⁴¹

Eine Befragung von Mitarbeiter/innen in drei Ministerien hat z. B. ergeben, dass deren Unzufriedenheit mit den neuen Steuerungsinstrumenten u. a. im fehlenden Reformwillen, der negativen Einstellung sowie dem mangelnden Umsetzungswillen der Führungskräfte begründet liegt.⁷⁴² „Zusammenfassend ist festzustellen, dass Engagement sowohl von der Hausleitung als auch von den operativen Führungskräften aus Sicht aller befragten Akteursgruppen für eine erfolgreiche Einführung neuer Steuerungsinstrumente [...] unumgänglich ist“⁷⁴³, wobei auch hier wieder der Fokus auf dem Top Management liegt.

⁷³⁴ Vgl. Schwarze (1999), S. 77.

⁷³⁵ Vgl. Höfer/Senden (2005), S. 269. „Die Führungskräfte in ‚Prozessunternehmen‘ werden zum Betreuer und Partner der Mitarbeiter und unterstützen sie dabei, den Prozess zu bewältigen.“ (Höfer/Senden (2005), S. 269 [Hervorhebung im Original].) Dabei sind Strukturen und Prozesse auf das gesamte Zielsystem auszurichten, denn nur so kann durch strategische Führung eine Effektivitätssteigerung herbeigeführt werden (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 55), d. h. Führungskräfte müssen die Möglichkeit haben, Standards und Ressourceneinsatz zu verändern sowie Geschäftsprozesse zu optimieren (vgl. Dott/Pook (2004/2005), S. 26).

⁷³⁶ Vgl. Haubner (1993), S. 316, 317.

⁷³⁷ Vgl. Osner (1999), S. 116.

⁷³⁸ Zum NPM s. Abschnitt 2.2.1.

⁷³⁹ Vgl. Kraus (1999), S. 189.

⁷⁴⁰ Siehe hierzu auch 2.6.1.1.

⁷⁴¹ Brunner-Salten (2003), S. 130.

⁷⁴² Vgl. Speier-Werner (2006), S. 192, 193.

⁷⁴³ Speier-Werner (2006), S. 219.

So muss die BSC als neues strategisches Führungssystem einen „... festen Platz in einer ganzheitlichen Führungskultur haben, um nachhaltig zu wirken“⁷⁴⁴ und bereits bei der Einführung einer BSC stellt eine klare Entscheidung und Unterstützung durch das Top Management einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.⁷⁴⁵ Es soll bei der Einführung einer BSC in öffentlichen Einrichtungen eine entsprechende Führungskultur eingeführt werden, in der die Führungskräfte die strategische Steuerung konsequent über die BSC betreiben,⁷⁴⁶ denn es soll durch eine Optimierung der gesamten strategischen Führungsarbeit gewährleistet werden, dass die strategischen Ziele der BSC auf fruchtbaren Boden fallen können.⁷⁴⁷ Insbesondere die Implementierung der BSC erfordert also ein Führungsteam, welches nicht nur den Einführungsprozess permanent vorantreibt, sondern auch bereit ist, das eigene Vorgehen hinterfragen zu lassen.⁷⁴⁸ Auch muss deutlich werden, dass es sich bei der Einführung einer BSC um Verhaltensänderungen und nicht nur um ein neues IT-System handelt.⁷⁴⁹

Aus den vorangegangenen Ausführungen, in denen Elemente der transformationalen Führung hinsichtlich ihres Einflusses auf die Steuerung mit Controllinginstrumenten und einem strategischen Führungssystem untersucht wurden, ergibt sich die folgende Hypothese.

Hypothese 3: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

⁷⁴⁴ Reiss (2004), S. 174.

⁷⁴⁵ Vgl. Eigenbrodt/Kornmesser (2003), S. 70. „If senior executives do not understand the Balanced Scorecard, and more important, do not appreciate how it can be harnessed to solve real-world business problems, then it is doomed to mediocrity at best, failure at worst.“ (Niven (2005), S. 187.)

⁷⁴⁶ Vgl. Svoboda (2004), S. 320.

⁷⁴⁷ Vgl. Ahr/Vaupel (2002), S. 167.

⁷⁴⁸ Vgl. Muhr (2003), S. 53.

⁷⁴⁹ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 31.

3.2.2.2 „Transaktionale Führung des Top Managements“ und die Steuerung mit einem strategischen Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen

Mit der transaktionalen Führung wird „... keine echte Veränderung der Organisation erreicht“⁷⁵⁰, auch korreliert die transaktionale Führung nicht signifikant mit dem ökonomischen Erfolg.⁷⁵¹ Da die transaktionale Führung lediglich Maßnahmen vorsieht, die Abweichungen von Erwartungen korrigieren, d. h. das geplante Leistungsniveau sicherstellen sollen,⁷⁵² ist von diesem Führungsverhalten in öffentlichen Einrichtungen kein direkter Einfluss auf die Nutzung der BSC zu erwarten.

3.2.3 Beziehung zwischen dem Führungsverhalten des Top Managements und der Unternehmungskultur

Zusätzlich zu den direkten Einflüssen des Führungsverhaltens auf die Nutzung der Balanced Scorecard und das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen wird im Folgenden dargestellt, wie das Führungsverhalten des Top Managements auf die Unternehmungskultur wirkt, denn „Führungskräfte aller Stufen prägen durch ihr Verhalten die Unternehmenskultur“⁷⁵³, aber gerade die Leitung einer Einrichtung muss die Unternehmungskultur vorleben und entsprechende Führungsgrundsätze aktiv pflegen.⁷⁵⁴

Insbesondere die Veränderung der Kultur einer Einrichtung kann erst dann erreicht werden, wenn die Führungskräfte die Bedeutung der Kultur erkannt haben⁷⁵⁵ und diese

⁷⁵⁰ Weinert (2004), S. 512.

⁷⁵¹ Vgl. Waldman/Ramírez/House/Puranam (2001), S. 138.

⁷⁵² Vgl. Waldman/Ramírez/House/Puranam (2001), S. 135, 136.

⁷⁵³ Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 13 und Kobi/Wüthrich (1986), S. 70. Zwar sind alle Mitarbeiter/innen potentielle Kulturgestalter/innen, jedoch ist die kulturbeeinflussende Wirkung von Führungskräften, da sich die Mitarbeiter/innen an deren Verhalten orientieren, potenziell größer, denn sowohl das verbale als auch das nonverbale Verhalten der Führungskräfte wird von ihren Mitarbeiter/innen gedeutet und als Orientierungshilfe genutzt (vgl. Sackmann (1990), S. 175, 179).

⁷⁵⁴ Vgl. Friedag (2005), S. 54. Das Vorleben der Unternehmungskultur ist eine der nicht delegierbaren Aufgaben der obersten Führungskräfte (vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 32, 33). Insbesondere „bei der Umsetzung der Soll-Kultur ist das Vorleben, das nachdrückliche Engagement des oberen Managements sowie der übrigen Führungskräfte von erfolgskritischer Bedeutung“ (Wunderer (2006a), S. 78).

⁷⁵⁵ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 11. Führerschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass sich Führungskräfte nicht nur für die Sachebene, sondern auch für eine Kultur der Zusammenarbeit verantwortlich fühlen (vgl. Schlehuber/Molzahn (2007), S. 361) und diese sowohl bewahren als auch bei Bedarf verändern (vgl. Neuberger (2002), S. 345).

beispielhaft vorleben,⁷⁵⁶ denn unternehmerische Werte können nicht per Verordnung vermittelt, sondern müssen über eine kulturbewusste Führung und Förderung entwickelt werden.⁷⁵⁷ Deshalb müssen Führungskräfte kulturelle Kompetenz besitzen, d. h. „... die Fähigkeit, den transformatorischen Wandlungsprozess eines Systems zu gestalten und einen Raum zu schaffen, in dem transformatives Lernen möglich wird.“⁷⁵⁸ Dazu sollen Führungskräfte ihre Kultur kennen und verstehen.⁷⁵⁹ Führungskräfte sollen also die gewünschten Werte, Normen und Ziele vorleben, damit die Mitarbeiter/innen diese akzeptieren und mit Leben füllen.⁷⁶⁰ Eine Unternehmungskultur kann geändert werden, dazu müssen Führungskräfte jedoch an ihre eigenen Mitarbeiter/innen glauben.⁷⁶¹

Insbesondere ein elitäres, distanziertes und hierarchisches Verhalten der obersten Führungskräfte erschwert das Entstehen einer partnerschaftlichen Kultur in einer Einrichtung.⁷⁶² Auch fällt es Führungskräften evtl. schwer, „... sich in die Denk- und Sehweisen, sich in die andersartige Wirklichkeit beteiligter Gruppen im Unternehmen hineinzusetzen, deren Wirklichkeit zu sehen, sie anzuerkennen und ihr einen Einfluss auf den eigenen Entscheidungsprozeß einzuräumen.“⁷⁶³ Jedoch kann es zu einer Änderung der Elemente der Kultur einer Einrichtung kommen, wenn prägende Führungskräfte aus

⁷⁵⁶ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 117, 159, 216, 218, Schuh (2006), S. 118 und Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 102. Führungskräfte haben die Rolle der Kulturträger und -vermittler (vgl. Wunderer (2006a), S. 193), was zu einer besonderen Pflicht für die Führungskräfte führt, die Kultur einer Einrichtung zu leben, also eine Vorbildfunktion wahrzunehmen (vgl. Schmidt (2005), S. 121). Je mehr das Führungssystem einer Unternehmung die Werte einer Unternehmungskultur reproduziert, umso überzeugender wird diese Kultur gelebt (vgl. Wunderer (2006a), S. 154). Das, worauf Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit richten und was sie beurteilen und kontrollieren sind die wirksamsten Mechanismen, um Kulturen zu verankern und zu verstärken (vgl. Schein (1991), S. 32).

⁷⁵⁷ Vgl. Wunderer (2006a), S. 92.

⁷⁵⁸ Schlehuber/Molzahn (2007), S. 212. Bei Schlehuber/Molzahn (2007), S. 391, 392 findet sich ein ausführliches Profil der kulturellen Kompetenz.

⁷⁵⁹ „Gute Führungskräfte wissen, daß sie der Unternehmungskultur Beachtung schenken müssen ...“ (Malik (1990), S. 37), sie sind sich ihrer kulturellen Orientierungsfunktion bewusst und arbeiten mit ihr, um die Kultur zu gestalten (vgl. Sackmann (1990), S. 179). Führungskräfte müssen dabei mindestens die Art des Klimas, die Werte und die Philosophie ihrer Unternehmungskultur kennen, da diese von ihnen gestaltet werden können (vgl. Schein (1991), S. 36).

⁷⁶⁰ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 41, 94. Eine bewusste Personalführung prägt also die Unternehmungskultur (vgl. Scholz (2000), S. 823, 825). Führungskräfte fördern durch ihre Vorbildfunktion die Integration der Mitarbeiter/innen (Kaschube (1993), S. 127), „... innerbetriebliche ‚Kulturpolitik‘ wird damit zu einer unabdingbaren Managementaufgabe“ (Rühli (1990), S. 190 [Hervorhebung im Original]).

⁷⁶¹ Vgl. Hinterhuber/Krauthammer (2001), S. 118.

⁷⁶² Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 458. Das Erkennen und die Analyse des Führungsverhaltens durch Vorgesetztenbeurteilungen wird in der Polizeidirektion Offenburg deshalb z. B. „... als ganz wesentlicher Beitrag zur Entwicklung einer neuen Behördenkultur gesehen“ (Hiller (2004), S. 352).

⁷⁶³ Busch (2000), S. 12.

der Einrichtung ausscheiden und durch Führungskräfte mit anderen Werthaltungen ersetzt werden.⁷⁶⁴

Die Potenziale, die sich durch die Einführung einer umsetzungsorientierten Kultur ergeben, sind groß, jedoch kommen dadurch neue und bisher wenig bekannte Anforderungen auf die Führungskräfte zu.⁷⁶⁵ So gehört z. B. „zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur [...] auch ein kooperativer Führungsstil mit weitgehender Delegation von Verantwortung und Kompetenzen“⁷⁶⁶ und die gelebte partnerschaftliche Führungskultur erfordert als Basis eines modernen Managements z. B. eine breite Kommunikation in Unternehmen.⁷⁶⁷ „Der Manager wird zum Kommunikationsinstrument zwischen Organisation und Mitarbeiter.“⁷⁶⁸

Führungskräfte können also Kultur gestalten, wobei „die Entwicklung einer Vertrauenskultur [...] sich dabei jedoch als ein langwieriger, möglichst alle Unternehmungsmitglieder umfassender Lernprozess“⁷⁶⁹ zeigt. Auch von den einzelnen Mitarbeiter/innen gehen Impulse aus, die die Unternehmungskultur beeinflussen, diese können jedoch bei der Untersuchung vernachlässigt werden, da die Einflussmöglichkeiten in der Regel von Anpassungsprozessen dominiert werden.⁷⁷⁰ Insbesondere eine Unternehmungskultur, die bereits seit langem besteht, lässt sich nur schwer verändern.⁷⁷¹ Auch entwickelt sich Vertrauen nur langsam bzw. schrittweise, insbesondere in Zeiten des Wandels.⁷⁷² Die

⁷⁶⁴ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 155.

⁷⁶⁵ Vgl. Schuh (2006), S. 118. Eine kulturbewusste Führungskraft muss in der Lage sein, sich selbst zu entwickeln, die Reaktionen anderer sensibel wahrzunehmen, Mitarbeiter/innen für eine Vision zu begeistern, die Kultur zu kommunizieren und die Mitarbeiter/innen zu schätzen und zu achten sowie Sinn zu vermitteln (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 165-167).

⁷⁶⁶ Kobi/Wüthrich (1986), S. 120.

⁷⁶⁷ Vgl. Friedag (2005), S. 8. Da eine direkte, interaktionelle Führung unter strategischen Gesichtspunkten maßgeblich zur Pflege, aber auch zur Gestaltung der Unternehmungskultur beiträgt, müssen die Führungskräfte bei ihrer Kommunikation auf die Verknüpfung mit der strategischen Ausrichtung ihrer Einrichtung achten (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 324).

⁷⁶⁸ Bleher/Götz (1999), S. 82.

⁷⁶⁹ Steinle (2005), S. 661; s. hierzu Abschnitt 3.3.1 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“. Bei der Unternehmungskultur handelt es sich um eine schwierig zu steuernde, aber sehr effektive Größe (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 142).

⁷⁷⁰ Vgl. Schwarz (1989), S. 177.

⁷⁷¹ Vgl. Weinert (2004), S. 663.

⁷⁷² Vgl. Seifert (2001), S. 306 und Schweer/Thies (2003), S. 18, 123. Vertrauen kann nicht einfach vorausgesetzt werden, denn es ist häufig erst das Resultat einer langjährigen Zusammenarbeit (vgl. Prott (2004), S. 37). Auch hängt die Höhe des Vertrauens von vergangenen Interaktionen ab und beeinflusst wiederum zukünftige Interaktionen (vgl. Boyle/Bonacich (1970), S. 137).

Erfahrungen von Friedtag zeigen, dass die Integration eines partizipativ-demokratischen Führungsstils in die Unternehmungskultur häufig ein langer Weg ist.⁷⁷³

Zwar gibt die existierende Kultur den Hintergrund ab, vor dem sich die Führungsprozesse vollziehen,⁷⁷⁴ jedoch können Führungsprozesse zur Kulturbildung beitragen.⁷⁷⁵ Eine Führungskraft ist als Teil des Systems zwar keine unabhängige Gestalterin und wirkt lediglich als eine von mehreren Kontextfaktoren auf die Geführten,⁷⁷⁶ jedoch können Führungskräfte ihren Mitarbeiter/innen durch ihr Verhalten gewünschte Wertvorstellungen und Verhaltensweisen vermitteln.⁷⁷⁷ Gerade Führungskräfte tragen durch ihr Führungsverhalten dazu bei, „... bestimmte Erwartungen zu erzeugen/zu stabilisieren oder zu zerstören/labilisieren ...“⁷⁷⁸ Whorton und Worthley weisen in diesem Zusammenhang auf so genannte „If-Only“-Führungskräfte in öffentlichen Einrichtungen hin,⁷⁷⁹ die, sobald sie als Teil der Unternehmungskultur institutionalisiert sind, Veränderungen sogar verhindern können.⁷⁸⁰

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, welchen Einfluss gerade das Top Management einer Einrichtung auf die Kultur hat, so dass angenommen werden kann, dass das transformationale Führungsverhalten und das sie ergänzende transaktionale Führungsverhalten⁷⁸¹ einen positiven Einfluss auf eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur haben können. Es ergeben sich die folgenden Hypothesen.

Hypothese 4a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmungskultur.

⁷⁷³ Vgl. Friedtag (2005), S. 48.

⁷⁷⁴ „Das Management als Teil der Unternehmungskultur ist selbst kulturgeprägt...“ (Bleicher (1991), S. 117.)

⁷⁷⁵ Vgl. Maas/Schüller (1990), S. 166. Der Fokus liegt also nicht auf dem, was die Führungskraft beeinflusst, sondern darauf, was die Führungskraft macht bzw. machen kann (vgl. Pettigrew (1979), S. 573).

⁷⁷⁶ Vgl. Neuberger (2002), S. 627, 638.

⁷⁷⁷ Vgl. Maas/Schüller (1990), S. 167.

⁷⁷⁸ Wiswede (1990a), S. 19.

⁷⁷⁹ Die „If-Onlys“ entschuldigen ihr Nicht-Führen bzw. ihre Führungsfehler mit den Vorgaben und Regularien öffentlicher Einrichtungen, auf die sie keinen Einfluss haben, und die ihnen ihrer Meinung nach ein Handeln unmöglich machen (vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 359, 360). Eine Beispielaussage wäre: „Wenn ich x kündigen könnte, dann könnten wir wirtschaftlicher arbeiten.“

⁷⁸⁰ Vgl. Whorton/Worthley (1981), S. 360.

⁷⁸¹ Vgl. Judge/Woolf/Hurst/Livingston (2006), S. 204.

Hypothese 4b: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Bei den beiden Hypothesen 4a und 4b ist zu beachten, dass der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Führungsverhalten in dieser Analyse explizit ausgeschlossen wird, auch wenn dies ein potenzieller Falsifikator bzw. „Widerleger“ der Hypothesen ist.⁷⁸² Die Hypothesen sind deshalb in den folgenden Abbildungen besonders gekennzeichnet.

In der Abbildung 8 sind zunächst die vermuteten direkten Einflüsse von transformationalem und transaktionalem Führungsverhalten des Top Managements dargestellt.

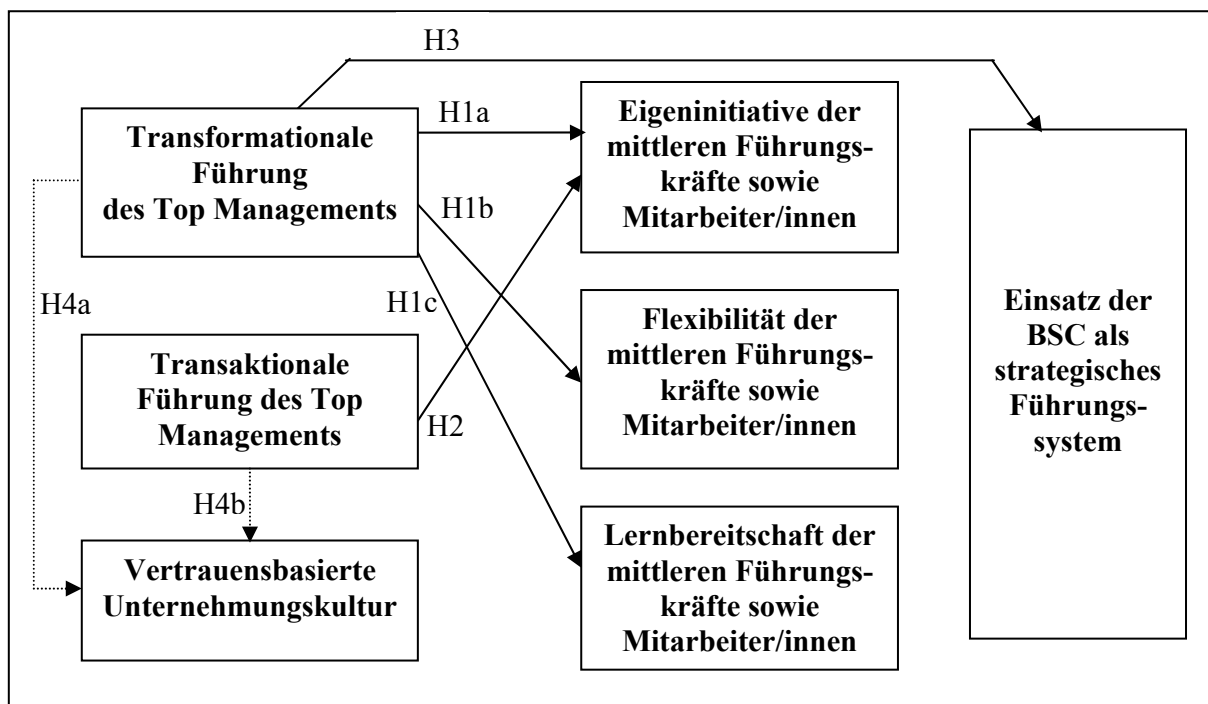


Abb. 8 Vermutete direkte Einflüsse des Führungsverhaltens des Top Managements
Quelle: Eigene Darstellung

⁷⁸² Vgl. Kromrey (2006), S. 91, 117.

3.3 Analyse des Einflusses der Unternehmenskultur auf die „Neue Steuerung“ in öffentlichen Einrichtungen

3.3.1 „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“

Die Unternehmenskultur hat einen signifikanten Einfluss auf das konkrete, unternehmungspolitische Handeln⁷⁸³ und damit auf den Erfolg einer Unternehmung.⁷⁸⁴ Die Behördenkultur beeinflusst z. B. die Wahl der Bausteine, die eine Behörde aus dem Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ einführt.⁷⁸⁵ Ebenso wichtig wie finanzwirtschaftliche Kennzahlen und das Leistungsprogramm sind also Kenntnisse über die Kultur einer Einrichtung,⁷⁸⁶ denn „neue Steuerungsmodelle, das Abflachen von Hierarchien, projektförmiges Verwaltungshandeln, Technikunterstützte Informationsverarbeitung und ähnliche Ansätze werden erst wirksam und effizient durch handelnde Personen, ihre Grundeinstellungen, Werte und Kompetenzen.“⁷⁸⁷ „„Harte“ Instrumente der Verwaltungsreform, wie z. B. Kosten- und Leistungsrechnung, Zielvereinbarungen, stoßen [...] an grundlegende Handlungsprinzipien und Verhaltensdispositionen der traditionellen Verwaltungskultur.“⁷⁸⁸

⁷⁸³ Vgl. Fritsch (1985), S. 198.

⁷⁸⁴ Vgl. Deal/Kennedy (1987), S. 72. Auch wenn „messbare Erfolgs- und Ergebnisbeiträge, die allein auf die Kulturarbeit zurückzuführen sind, [...] schwer zu finden“ sind (Karg/Lurse/Meister (2001), S. 51), so bedingen sich doch insbesondere eine partnerschaftliche Unternehmenskultur und unternehmerischer Erfolg gegenseitig (vgl. Mohn (2004), S. 6), denn „eine gute partnerschaftliche Unternehmenskultur schafft Vorteile im Wettbewerb...“ (Karg/Lurse/Meister (2001), S. 55).

⁷⁸⁵ Vgl. Bundesministerium des Innern (2002a), S. 15; s. auch Abschnitt 2.2.3.

⁷⁸⁶ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 45. Hier wird der Ansatz verfolgt, dass Einrichtungen eine Kultur haben (im Gegensatz zum Metaphern- bzw. „root-metaphor“-Ansatz, in dem Einrichtungen als Kulturen verstanden werden), die Unternehmenskultur also eine Variable unter anderen ist, die gestaltet werden und ihren Beitrag zu einer effizienteren Steuerung leisten kann (vgl. Prätorius/Tiebler (1993), S. 80, 81 und Kaschube (1993), S. 105). Der dynamische Ansatz (Kultur als dynamisches Konstrukt) verknüpft diese beiden Ansätze, indem die Entstehung einer Kultur mit dem Metaphern-Ansatz erklärt wird und die Gestaltung der Kultur über den Variablen-Ansatz möglich wird (vgl. Kaschube (1993), S. 107 und Sackmann (2007), S. 8).

⁷⁸⁷ Lühr (1995), S. 194. So ist z. B. um Innovationsziele erreichen zu können ein Klima für Motivation und Initiative der Mitarbeiter/innen zu schaffen (vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 131). Oertli-Cajacob fordert die Stärkung der Selbstverantwortung der Mitarbeiter/innen, wozu u. a. die Unternehmenskultur dynamisiert werden muss (vgl. Oertli-Cajacob (1993), S. 278).

⁷⁸⁸ Blanke/Schridde (2003), S. 219 [Hervorhebung im Original]. „Die Berücksichtigung der Unternehmenskultur auf der strategischen Führungsebene ist eine Notwendigkeit...“ (Scholz (2000), S. 778). So kann z. B. die zur Einführung einer BSC notwendige Veränderung der Unternehmenskultur nicht eintreten, wenn dieses Controllinginstrument von den Mitarbeiter/innen „... nur als Instrument zur Minimierung von Bearbeitungszeiten und Stellenrationalisierung...“ verstanden wird (Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 296).

Zur Modernisierung der öffentlichen Einrichtungen reicht also die Implementierung von Controllinginstrumenten bzw. eines strategischen Führungssystems allein nicht aus, es muss auch ein Kulturwandel stattfinden.⁷⁸⁹ Deshalb muss bei Veränderungen der Anpassung von Werten, Normen, Einstellungen und Verhaltensmustern hohe Aufmerksamkeit zukommen, damit die neuen Lösungen in den öffentlichen Einrichtungen auch gelebt werden können.⁷⁹⁰

Die Unternehmungskultur gilt mit ihren geteilten Werten und Normen als Grundlage für die wirtschaftliche Seite, also das wirtschaftliche Handeln einer Unternehmung⁷⁹¹ und bestimmt (selbst dann, wenn man davon ausgeht, dass diese nicht in allen Bereichen einer Einrichtung gleich wirksam ist), wie mit Problemen umgegangen wird.⁷⁹² Die Unternehmungskultur bewirkt dabei nicht nur die Integration ihrer Mitglieder sondern auch deren Identifikation mit den Unternehmungszielen.⁷⁹³

Da der Erfolg einer Strategie also wesentlich von der Unterstützung durch die Mitarbeiter/innen und die Führungskräfte abhängt,⁷⁹⁴ kann eine förderliche Unternehmungskultur zu einer treibenden Kraft für die Umsetzung der Strategie werden.⁷⁹⁵ Je deutlicher die vom Management verfolgten Strategien mit der Unternehmungskultur harmonisieren, desto eher kann diese eine unterstützende Kraft für die Implementierung

⁷⁸⁹ Vgl. Nagel (1995), S. 105, 106. Schmidt weist darauf hin, dass erst der ernsthafte Umgang mit der eigenen Unternehmungskultur Einrichtungen zum wirtschaftlichen Handeln qualifiziert (vgl. Schmidt (2005), S. 227). So wäre z. B. eine zielorientierte Politik in öffentlichen Einrichtungen, verbunden mit einer permanenten Qualitäts- und Erfolgskontrolle zur Schaffung einer neuen Kultur geeignet (vgl. Haubner (1993), S. 324). Auch dann, wenn sich öffentliche Einrichtungen für einen Wandel hin zu einer prozessorientierten Organisation entscheiden, muss neben der Neugestaltung der Prozesse ein Kulturwandel auf allen Ebenen stattfinden (vgl. Höfer/Senden (2005), S. 269, 275).

⁷⁹⁰ Vgl. Lehmann (2004/2005), S. 16. Hill nennt als einen von zehn strategischen Erfolgsfaktoren für eine moderne öffentliche Einrichtung die Verwaltungskultur (vgl. Hill (1993a), S. 33), d. h. „...die Einführung neuer Steuerungsinstrumente [muss] mit einer Änderung der Verwaltungskultur einhergehen...“ (Speier-Werner (2006), S. 88), und es müssen sich Arbeits- und Verhaltensweisen als die Wurzeln der Steuerungsinstrumente ändern (vgl. Speier-Werner (2006), S. 155).

⁷⁹¹ Vgl. Schmidt (2005), S. 112.

⁷⁹² Vgl. Maas/Schüller (1990), S. 170.

⁷⁹³ Vgl. Schmidt (2005), S. 114.

⁷⁹⁴ Denn „Strategien und Konzepte sind nur so gut, wie sie von den betroffenen Menschen akzeptiert und umgesetzt werden“ (Doppler/Lauterburg (2005), S. 219), und eine Strategie ist ohne wertmäßige oder kulturelle Unterstützung zum Scheitern verurteilt (vgl. Pümpin/Koller (1990), S. 305).

⁷⁹⁵ Vgl. Steinle/Eggers/ter Hell (1992), S. 4 und Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 7, 9.

und die Realisierung der Strategie werden.⁷⁹⁶ Kaplan und Norton fordern deshalb, dass die Führungskräfte die Ausrichtung der Unternehmenskultur an der Strategie sicherstellen.⁷⁹⁷ Die Strategieumsetzung bzw. strategische Neuausrichtung setzt somit einen kulturellen Wandel voraus, da es hierzu nicht reicht, z. B. mittels Aktionsplänen und Budgets zu führen.⁷⁹⁸

Grundlegende Determinanten der Kultur sind die Eigenschaften und Merkmale der Organisationsmitglieder; die äußere Umwelt, die Technologie sowie die Organisationsstruktur spielen hingegen nur eine geringere Rolle.⁷⁹⁹ Deshalb werden zunächst die Merkmale einer für die Einführung der „Neuen Steuerung“ geeigneten Unternehmenskultur ermittelt, bevor deren Einfluss auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen und die Nutzung bzw. den Einsatz der BSC untersucht wird.

Eine Unternehmenskultur ist in ihrer Gesamtheit kaum bzw. schwer fassbar,⁸⁰⁰ aber in der Regel muss auch nicht die gesamte Unternehmenskultur verändert werden, sondern nur der Teil, der ein Hemmnis für das verfolgte Ziel darstellt.⁸⁰¹ So hat die über Jahrzehnte gewachsene regelorientierte Verwaltungskultur die Ausrichtung auf Leistung und damit eine erfolgreiche Modernisierung in öffentlichen Einrichtungen lange behindert bzw. behindert sie noch.⁸⁰² Budäus wies bereits 1995 darauf hin, dass öffentliche Einrichtungen weg müssen von der Misstrauenskultur und eine Kultur des Vertrauens schaffen sollen.⁸⁰³

„Unter einer *Vertrauenskultur* wird [...] ein Teilaspekt der Unternehmenskultur verstanden, die die kollektive Wahrnehmung der Beschäftigten prägt und in der zwischenmensch-

⁷⁹⁶ Vgl. Bleicher (1991), S. 119. Bleicher sieht in einer starken Unternehmenskultur das unternehmerische Fundament einer erstrebten strategischen Stoßrichtung, deshalb müssen Kultur und Strategie integriert werden (vgl. Bleicher (1991), S. 125).

⁷⁹⁷ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 85. Dazu muss sich die Unternehmensleitung bereits bei ihrer Planung der kulturellen Chancen und Risiken bewusst sein (vgl. Bleicher (1991), S. 126).

⁷⁹⁸ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 11 und ein Beispiel aus der Praxis auf S. 56.

⁷⁹⁹ Vgl. Weinert (2004), S. 660.

⁸⁰⁰ Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 11 und Kobi/Wüthrich (1986), S. 68. Eine ganzheitliche Kulturbeschreibung ist aufgrund des fehlenden Begriffs- und Methodenkonsenses sowie der Forschungsökonomie nicht möglich (vgl. Schmidt (1995), S. 158), es sind lediglich die Folgen und Erscheinungsformen des verhaltensprägend wirkenden Normen- und Wertgefüges in Form von Symptomen, wie z. B. der Art und Weise, wie in einer Unternehmung kommuniziert wird, erkennbar (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 68).

⁸⁰¹ Vgl. Schein (2003), S. 132.

⁸⁰² Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 386 und Krems (2007), S. 6.

⁸⁰³ Vgl. Budäus (1995), S. 266.

liche Beziehungen durch Vertrauen gekennzeichnet sind.“⁸⁰⁴ Eine Vertrauenskultur hat ihren Ursprung in gemeinsam geteilten, offen gelebten Werten und dient als Basis für eine unternehmungsweite Vertrauensphilosophie.⁸⁰⁵

Bei einer Trennung in Vertrauens- und Misstrauensorganisationen besteht jedoch die Gefahr, „... dass mit solchen Konzepten der Eindruck hervorgerufen werden kann, Management-Strategien ableiten zu können oder nach Bedarf eine Organisation in die eine oder andere Richtung hin zu entwickeln.“⁸⁰⁶ Es muss vielmehr zu einer „... Entscheidung für ein Mischungsverhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen, zwischen Kontrolle und Kontrollverzicht“⁸⁰⁷ kommen. Es gibt also keinen direkten Widerspruch zwischen Vertrauen und Misstrauen, da beide aufeinander bezogen sind und ein Fließgleichgewicht bilden.⁸⁰⁸ So bedeutet in Abbildung 9 $p = 1$ uneingeschränktes Vertrauen und gleichzeitig fehlendes Misstrauen.⁸⁰⁹ In Systemen, in denen durchgängig Misstrauen herrscht, bringt jedes Mitglied dieses Systems den Transaktionen nur ein Vertrauen von $p < 1$ (= Misstrauen) entgegen.⁸¹⁰ Der entgegengesetzte Extremfall zum absoluten Vertrauen ($p = 1$) ist das absolute Misstrauen mit $p = 0$.⁸¹¹

⁸⁰⁴ Seifert (2001), S. 99 [Hervorhebung im Original]. In einer Vertrauenskultur wird also „... ein Großteil der Transaktionen über den Vertrauensmechanismus abgewickelt...“ (Ripperger (1998), S. 178).

⁸⁰⁵ Vgl. Steinle (2005), S. 661. So verfolgt z. B. die Hilti Aktiengesellschaft als eine der Trägerinnen des „Carl Bertelsmann-Preises 2003 für Unternehmungen mit vorbildlich gestalteter und gelebter Unternehmenskultur“ eine Vertrauenskultur (vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 151). Bei der Hilti Aktiengesellschaft werden z. B. keine „Fehler gemacht“, sondern „Erfahrungen gesammelt“, aus denen gelernt werden kann (vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 208).

⁸⁰⁶ Neubauer/Rosemann (2006), S. 134, 135. „Weder Vertrauen noch Misstrauen sind als universelle Einstellungen durchführbar.“ (Luhmann (2000), S. 94, 95.)

⁸⁰⁷ Sprenger (2002), S. 77. Denn „ein System im Gleichgewicht zu halten, bedeutet [...] ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertrauen und Misstrauen zu schaffen.“ (Cordini (2007), S. 91). Allerdings breiten sich lt. Rogg Gleichgültigkeit, Lethargie und Ignoranz aus, wenn sich Vertrauen und Misstrauen im absoluten Gleichgewicht befinden (vgl. Rogg (2007), S. 96).

⁸⁰⁸ Vgl. Sprenger (2002), S. 70 und Sprenger (2006), S. 80. Systeme können Vertrauen und Misstrauen aktiv nebeneinander vorsehen, allerdings kann Misstrauen nur in Systemen, in denen vertraut wird, institutionalisiert werden ohne dass es zu einer Ausuferung in Konflikte kommt (vgl. Luhmann (2000), S. 124). Auch ist „Mißtrauensfähigkeit [...] die Bedingung für Vertrauen“ (Strasser/Voswinkel (1997), S. 218).

⁸⁰⁹ Vgl. Coleman (1994), S. 116, 117.

⁸¹⁰ Vgl. Coleman (1994), S. 121, 126.

⁸¹¹ Vgl. Sell/Wiens (2006), S. 614, 615.

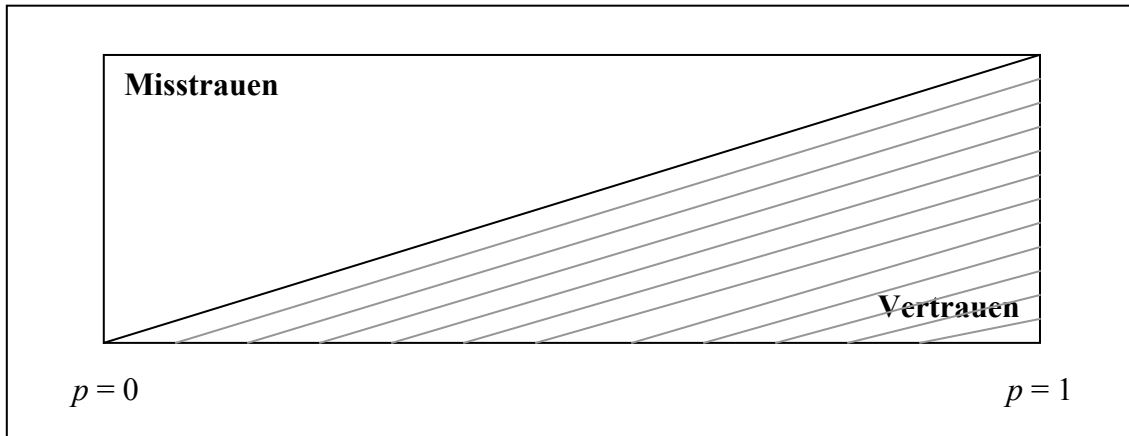


Abb. 9 Fließgleichgewicht von Vertrauen und Misstrauen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Sprenger (2002), S. 70, ergänzt um die p -Werte, die das Vertrauensniveau der Mitglieder einer Unternehmenskultur angeben (vgl. Coleman (1994), S. 116, 117 und Sell/Wiens (2006), S. 614, 615).

Obwohl in der Literatur häufig der Begriff Vertrauenskultur verwendet wird,⁸¹² soll hier von einer **vertrauensbasierten Unternehmenskultur** gesprochen werden, die nicht allein durch Vertrauen gekennzeichnet ist, sondern in der das Vertrauen gegenüber dem Misstrauen überwiegt.⁸¹³

Jede Organisation hat einen gewissen Mindestbedarf an Vertrauen,⁸¹⁴ denn Vertrauen hat sowohl einen Einfluss auf die positiven Einstellungen und Wahrnehmungen der Mitarbeiter/innen als auch auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation,⁸¹⁵ wird sogar immer mehr zur Existenzbedingung von Organisationen⁸¹⁶ und ist unerlässlich, um den

⁸¹² So z. B. bei Ripperger (1998), S. 178, 198, 232, Steinle (2005), S. 661, Steinle/Ahlers/Gradtko (2000), S. 209, Seifert (2001), S. 99, VDA-QMC (2007), S. 31 und Voigt (2007), S. 23.

⁸¹³ Bigley und Pearce haben bereits darauf hingewiesen, dass die Wahrscheinlichkeit, ein universell gültiges Konzept von Vertrauen und Misstrauen (entweder Vertrauen und Misstrauen als unabhängige Konstrukte oder Vertrauen und Misstrauen als sich gegenüberstehende Pole) zu konstruieren gering erscheint, u. a. da es sich bei Vertrauen und Misstrauen in den Sozialwissenschaften überwiegend um die gleiche Idee der Verwundbarkeit von Personen handelt (vgl. Bigley/Pearce (1998), S. 407, 408). Auch hat jedes einzelne Mitglied einer Einrichtung bereits unterschiedliche Vertrauensstärken für verschiedene vertrauenswürdige Personen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 716). Ebenso gibt es kein einheitliches Modell für eine erfolgreiche Unternehmenskultur (vgl. Reppel (2001), S. 104).

⁸¹⁴ Vgl. Seifert (2001), S. 45.

⁸¹⁵ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 130. Denn eine effektive Zusammenarbeit setzt immer eine tragfähige Beziehung zwischen Interaktionspartner/innen voraus, und Vertrauen kann hierfür eine wesentliche Basiskomponente sein, sofern man sich darauf einlässt und das eigene Interaktionsverhalten bezogen auf den Vertrauensaufbau kritisch hinterfragt und optimiert (vgl. Schweer (1998), S. 12).

⁸¹⁶ Vgl. Sprenger (2002), S. 26 und Pinnow (2005), S. 121. Eine durch Vertrauen geprägte Organisation wird langfristig Wettbewerbsvorteile haben, während eine durch Misstrauen geprägte Organisation sich nicht so schnell und umfassend ändern kann wie es die Beschleunigung des Marktgeschehens erfordert (vgl. Sprenger (2002), S. 181, 182). Eine Befragung von 350 Führungskräften der Wirtschaft hat ergeben, dass

Wandel von Unternehmungen mit starren Hierarchien hin zu flexiblen, kundenorientierten Unternehmungen bzw. Einrichtungen zu vollziehen.⁸¹⁷ Vertrauen stellt für das Funktionieren einer Organisation, insbesondere im Hinblick auf deren Innovativität, einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.⁸¹⁸ Bereits 1994 hat z. B. Kurt Beck (damals Ministerpräsident von Rheinland-Pfalz) beim 2. Speyerer Qualitätswettbewerb die Hoffnung darüber geäußert, dass es gelingen möge, Vertrauen zu entwickeln und Aufgaben zu delegieren, was allerdings bedeuten würde, „... daß man auch dazu stehen muß, daß jemand mal einen Fehler macht.“⁸¹⁹

Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur als Voraussetzung für die Nutzung neuer Steuerungsinstrumente in öffentlichen Einrichtungen lässt sich aufgrund der durchgeführten Literaturstudie durch die folgenden fünf Merkmale charakterisieren.

Vertrauen

*Vertrauen*⁸²⁰ nimmt als eine wirksame Form der Komplexitätsreduzierung die Zukunft vorweg⁸²¹ und ist notwendig, da das Zusammenarbeiten in Unternehmungen/Einrichtungen häufig gegenseitige Abhängigkeiten mit sich bringt, und man sich deshalb auf Kolleg/innen verlassen muss.⁸²² Es reicht deshalb nicht, dass eine Veränderung in einer Unternehmung/einer Einrichtung gewollt ist; zusätzlich setzt jede Veränderung auch eine

295 der befragten Manager davon überzeugt sind, dass „Vertrauen“ immer bedeutender für Unternehmungen wird (vgl. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2006), S. 15, 20).

⁸¹⁷ Vgl. Sprenger (2002), S. 29.

⁸¹⁸ Vgl. Gebert (2002), S. 131.

⁸¹⁹ Beck (1995), S. 11. Bickenbach z. B. berichtet in einer Arbeitsgruppe zu „Freiheit und Verantwortung – Dezentrales Management im öffentlichen Dienst“ davon, dass die Stadt Düsseldorf gerade dabei ist, von einer Misstrauens- zu einer Vertrauenskultur zu gelangen (vgl. Brinckmann (1995), S. 219).

⁸²⁰ Gambetta fasst viele der existierenden Definitionen von Vertrauen wie folgt zusammen: „... Vertrauen (oder, entsprechend, Misstrauen) ist ein bestimmter Grad der subjektiven Wahrscheinlichkeit, mit der ein Akteur annimmt, dass eine bestimmte Handlung durch einen anderen Akteur oder eine Gruppe von Akteuren ausgeführt wird ...“ (Gambetta (2001), S. 211, vgl. auch Gambetta (1988), S. 217). „Vertrauen ist also die Erwartung, dass kooperatives Handeln nicht ausgebeutet wird“ (Sprenger (2002), S. 66) und „... manifestiert sich im weitgehenden Verzicht auf explizite Kontroll- und Sicherungsmaßnahmen zum Schutz gegen opportunistisches Verhalten“ (Ripperger (1998), S. 71). Vertrauen zwischen Personen ist dabei das Ausmaß, in dem Personen zuversichtlich und selbst bereit sind, auf der Basis von gegenseitigen Worten, Aktionen und Entscheidungen zu handeln (vgl. McAllister (1995), S. 25).

⁸²¹ Vgl. Luhmann (2000), S. 9, 23, 24. Jede Unternehmung bzw. Einrichtung stellt mit ihren verschiedenen Abteilungen und Produkten bzw. Dienstleistungen sowie den individuellen Personal- und Produktkapazitäten ein komplexes System dar (vgl. Voigt (2007), S. 24).

⁸²² Vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 710. Gegenseitiges Vertrauen ist eine Möglichkeit, den Mitarbeiter/innen ein effektiveres Zusammenarbeiten zu ermöglichen (vgl. Mayer/Davis/Schoorman (1995), S. 710).

offene,⁸²³ vertrauensbasierte Kultur voraus, in der über Werte und auf Basis von Partnerschaft und Dialog⁸²⁴ geführt wird,⁸²⁵ d. h. eine Kultur, in der Vertrauen in die Fähigkeiten aller Beteiligten gesetzt wird, andere Meinungen zugelassen und respektiert werden sowie gegenseitige Wertschätzung vermittelt wird.⁸²⁶ „Auf dem Weg zu einer Kultur des Vertrauens ist vor allem das Vertrauen in Vertrauen notwendig, d. h. das Vertrauen in die Vertrauensbereitschaft anderer.“⁸²⁷ Bleicher sieht im Vertrauen sogar den stärksten Einflussfaktor auf das menschliche Verhalten,⁸²⁸ denn mit der Akzeptanz des entgegengebrachten Vertrauens übernimmt man die Verpflichtung, dieses Vertrauen zu rechtfertigen.⁸²⁹

Vertrauen zeigt sich häufig in einem hohen Maß an Gestaltungsfreiraum, einem problemlosen Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis sowie in einer offenen Kommunikation⁸³⁰ und in Fehlertoleranz.⁸³¹

Durch ein Umschlagen von Vertrauen kann sich *Misstrauen*⁸³² entwickeln.⁸³³ Vertrauen lässt sich dabei viel leichter in Misstrauen umwandeln als umgekehrt Misstrauen in Vertrauen.⁸³⁴

Information

Förderlich für eine Vertrauensentwicklung ist eine offene und ehrliche Informationspolitik,⁸³⁵ denn eine „intensive offene Kommunikation sowie die gegenseitige Weitergabe

⁸²³ So ist z. B. ohne Offenheit für Innovationen (im Gegensatz zur routine- und regelgebundenen Amtskultur) keine strategische Führung möglich (vgl. Thom/Ritz (2006), S. 119).

⁸²⁴ So setzt die BSC als Teamansatz zum Beispiel eine Dialog-Kultur in der Unternehmung bzw. der öffentlichen Einrichtung voraus (vgl. Honegger/Kehl (2003), S. 174).

⁸²⁵ Vgl. Kobi (1994), S. 21, 23, 25. Denn eine Vertrauenskultur ist notwendig, um die bei Veränderungsprozessen häufig auftretenden Zweifel bezüglich der Ernsthaftigkeit der Veränderung zu zerstreuen und evtl. auftretende Durststrecken zu überbrücken (vgl. Mohn/Simon (2001), S. 12).

⁸²⁶ Vgl. VDA-QMC (2007), S. 31.

⁸²⁷ Pinnow (2005), S. 127. Vgl. hierzu auch Cordini (2007), S. 119.

⁸²⁸ Vgl. Bleicher (1995), S. 393.

⁸²⁹ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 124.

⁸³⁰ Denn Vertrauen kann es ohne Kommunikation nicht geben (vgl. Schweer/Thies (2003), S. 68, 69). Vertrauen beginnt mit exakter Information, setzt sich in offener Kommunikation fort, um in konstruktiver Kommunikation zu münden (vgl. Briam (2001), S. 29).

⁸³¹ Vgl. Simon (2000), S. 269.

⁸³² Luhmann sieht im Misstrauen ein funktionales Äquivalent zu Vertrauen, d. h. wer nicht vertraut muss auf funktional äquivalente Strategien zur Reduzierung der Komplexität zurückgreifen, also misstrauisch werden (vgl. Luhmann (2000), S. 92, 93).

⁸³³ Vgl. Luhmann (2000), S. 95.

⁸³⁴ Vgl. Luhmann (2000), S. 118.

⁸³⁵ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 134.

aufgabenrelevanter Informationen helfen Vertrauen zu schaffen... „⁸³⁶ Der Transparenz des Rechnungswesens sind z. B. Grenzen gesetzt, wenn aufgrund von verwaltungsinternen Gepflogenheiten immer nur das notwendige Minimum an Informationen weitergegeben wird,⁸³⁷ da eine hierarchieorientierte Informationsrationalisierung die Entstehung von Misstrauen fördert.⁸³⁸ Vertrauen wiederum fördert den abteilungs- bzw. teaminternen Informationsaustausch ebenso wie eine schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit,⁸³⁹ denn nur in einem Vertrauensumfeld können Informationen und Wissen ungehindert fließen.⁸⁴⁰ D. h. „der Informationsfluß muß durch Transparenz und eine regelmäßige, offene und ehrliche Information der Beschäftigten gekennzeichnet sein.“⁸⁴¹

Fehlertoleranz

Die in öffentlichen Einrichtungen geforderte Dezentralisierung der Verantwortung erfordert einen Kulturwandel hin zu einer Art Fehlerkultur⁸⁴² mit der Fähigkeit, Fehler und Schwachstellen offen zu analysieren und daraus zu lernen.⁸⁴³ Auch die Erarbeitung und Umsetzung einer BSC wird durch ein *Klima*⁸⁴⁴, in dem Kritik als positives Signal gefördert wird, begünstigt, da nur dann aktives Feedback möglich ist.⁸⁴⁵ Es sollte also eine unterstützende Kultur geschaffen werden, die negative Ergebnisse nicht bestraft und zu einer ehrlichen Offenlegung von Informationen ermutigt, damit z. B. die BSC erfolgreich

⁸³⁶ Strehl/Innreiter-Moser (1995), Sp. 450. Vgl. hierzu auch Reiß (1997b), S. 100. Eine ausgeprägte Informationspolitik schafft durch die mit ihr verbundenen positiven zwischenmenschlichen Beziehungen eine wichtige Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (vgl. Steinle/Ahlers/Gradtko (2000), S. 211).

⁸³⁷ Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 282.

⁸³⁸ Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 56.

⁸³⁹ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 126. „Ohne horizontales Vertrauen kein Wissenstransfer.“ (Sprenger (2002), S. 40.) Vgl. hierzu auch Seifert (2001), S. 112, 303.

⁸⁴⁰ Vgl. Pinnow (2005), S. 122. Misstrauen bzw. ein Mangel an Vertrauen führen zu einem dazu, andere nur an einem Minimum von Informationen teilhaben zu lassen und zum anderen dazu, den von anderen erhaltenen Informationen argwöhnisch gegenüber zu stehen (vgl. Likert (1972), S. 51).

⁸⁴¹ Seifert (2001), S. 306. Nagel und Müller haben einen Reformprozess in einer Schweizer Verwaltung rekonstruiert und interpretiert und dabei festgestellt, dass ein Verharren der Beteiligten in ihren bestehenden Vorstellungswelten ein NPM-Projekt in einem Bedeutungsnebel verschwinden lässt, der sich erst durch eine kulturbewusste Gestaltung des Wandels durch z. B. Transparenz, Verständigung sowie Ermächtigung lichten ließ (vgl. Nagel/Müller (1999), S. 26-59).

⁸⁴² Vgl. Lühr (2004), S. 178.

⁸⁴³ Vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 55.

⁸⁴⁴ Das Betriebsklima lässt sich situativ bestimmen, während die Unternehmungskultur normativ konstitutiven Charakter hat (vgl. Simon (2000), S. 70). D. h. „beim Organisationsklima steht das Individuum im Zentrum der Erklärung“ (Weinert (2004), S. 655) während es sich bei der Organisationskultur „... um ein Muster an Werten, Überzeugungen, Erwartungen und Handlungen, das alle Mitarbeiter und Vorgesetzte teilen...“ (Weinert (2004), S. 655) handelt.

⁸⁴⁵ Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 228.

genutzt und die Strategie umgesetzt werden kann.⁸⁴⁶ Bereits 1993 hat die KGSt darauf hingewiesen, dass das NStM⁸⁴⁷ mit den vorhandenen Mitarbeiter/innen durchgeführt werden muss, die den Umgang mit größeren Handlungsspielräumen und mehr Verantwortung erst lernen müssen, weshalb signalisiert werden muss, dass Fehler gemacht werden dürfen.⁸⁴⁸

Eine offene, fehlertolerante Kultur, in der sowohl Führungskräfte als auch die Mitarbeiter/innen einer Einrichtung die laufende Arbeit kritisch und konstruktiv hinterfragen, auch wenn dies ggf. Konsequenzen für die eigene Stellung bzw. das eigene Aufgabengebiet hat, ist auch zur Serviceleveloptimierung unter Berücksichtigung sowohl der Kundenwünsche als auch der Sicherstellung eines gleich bleibend hohen Qualitätsniveaus notwendig.⁸⁴⁹ Auch Unternehmertum wird in der Unternehmung nur gelebt, wenn es eine hohe Fehlertoleranz gibt und Misserfolge nicht bestraft,⁸⁵⁰ sondern Niederlagen als Chancen zum Lernen betrachtet werden.⁸⁵¹ Überwiegt Misstrauen in einer Unternehmung, werden Fehler nicht als Chance zum Lernen, sondern als persönliche Verfehlungen angesehen.⁸⁵²

Trotz der gerade aufgezeigten Relevanz einer gewissen Fehlertoleranz für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur muss darauf geachtet werden, dass kein Übermaß an Fehlern entsteht.⁸⁵³

⁸⁴⁶ Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 271.

⁸⁴⁷ Siehe Abschnitt 2.2.2.

⁸⁴⁸ Vgl. KGSt (1993), S. 29.

⁸⁴⁹ Vgl. Höfer/Senden (2005), S. 265.

⁸⁵⁰ Vgl. Sprenger (2002), S. 42.

⁸⁵¹ Vgl. Pinnow (2005), S. 135. Gerade das Lernen aus Fehlern ist im Zusammenhang mit Fehlertoleranz wichtig, denn häufig ist zwar Fehlertoleranz vorhanden, aber es fehlt an Fähigkeiten, aus den Fehlern zu lernen (vgl. Kriegesmann/Kerka/Kley (2007), S. 82, 83).

⁸⁵² Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 103.

⁸⁵³ Vgl. Kriegesmann/Kerka/Kley (2007), S. 84.

Beteiligung

Bei *Beteiligung*⁸⁵⁴ handelt es sich um einen notwendiger Bestandteil einer funktionierenden und motivierenden Unternehmenskultur,⁸⁵⁵ denn Partizipation hat auf die sozialen Komponenten einen positiven Einfluss.⁸⁵⁶ Diese Beteiligung aller Mitarbeiter/innen stellt einen „... Bruch mit der überkommenen Organisationskultur“⁸⁵⁷ in öffentlichen Einrichtungen dar. Mit einer hohen Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen lässt sich die Konkurrenzfähigkeit einer Organisation erhöhen,⁸⁵⁸ denn „nur mit entsprechend motivierten Mitarbeitern können notwendige Veränderungen umgesetzt werden. Eine solche Unternehmenskultur ist von Transparenz, Mitwirken und Begeisterung geprägt.“⁸⁵⁹ Geringes Vertrauen führt allerdings zu einer geringen bzw. sogar fehlenden Partizipationsmöglichkeit der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen am Planungsprozess.⁸⁶⁰ Handelt es sich in einer Einrichtung um eine misstrauensbasierte Unternehmenskultur kann Partizipation sogar als Manipulationsinstrument interpretiert werden.⁸⁶¹

Vertrauen ergibt sich also durch partizipative Maßnahmen, die Übertragung von Verantwortung sowie ein damit verbundenes gewisses Maß an Kontrollverzicht.⁸⁶² Gemeint ist hier die Außenkontrolle durch die Vorgesetzten, die Gruppe bzw. die gesamte Einrichtung.⁸⁶³ Vertrauen und Kontrolle stellen zwar keine Widersprüche dar,⁸⁶⁴ jedoch zeigt sich

⁸⁵⁴ Mit Beteiligung ist hier insbesondere die immaterielle Beteiligung in Form einer freiwillig in der Einrichtung eingeräumten betrieblichen Partizipation, d. h. der persönlichen Beteiligung von Mitarbeiter/innen an Unternehmensprozessen über Zirkelarbeit, einem betrieblichen Vorschlagswesen, teilautonomen Arbeitsgruppen u. a. m. gemeint (vgl. Martins/Pundt/Nerdinger (2005), S. 10, 14), also der Einfluss durch die aktive Teilnahme an Entscheidungsprozessen (vgl. Vroom/Jago (1991), S. 15 und Bass (1981), S. 310).

⁸⁵⁵ Vgl. Beile (2007), S. 40. Horsmann, Nerdinger, Jahnke und Zschorlich haben die praxisorientierte Literatur zur Beteiligungsorientierung untersucht und dabei u. a. festgestellt, dass die Beteiligung von Mitarbeiter/innen an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen nicht nur möglich, sondern dringend notwendig ist (vgl. Horsmann/Nerdinger/Jahnke/Zschorlich (2006), S. 14).

⁸⁵⁶ Vgl. Pekruhl (2000), S. 189.

⁸⁵⁷ Kißler/Bogumil (1995), S. 76. Partizipation der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen ist ein Element der zeitgemäßen Unternehmenskultur (vgl. Oechsler (2001), S. 93).

⁸⁵⁸ Vgl. Weinert (2004), S. 536.

⁸⁵⁹ Brunner-Salten (2003), S. 142. Beteiligung von Mitarbeiter/innen wird als wichtig angesehen für Unternehmen, die im Wandel erfolgreich agieren wollen (vgl. Martins/Pundt/Nerdinger (2005), S. 3).

⁸⁶⁰ Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 69.

⁸⁶¹ Vgl. Gebert (2002), S. 193.

⁸⁶² Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 60, 115. Hiller z. B. spricht von einer sich im Rahmen der Einführung einer BSC in der Polizeidirektion Offenburg neu entwickelnden „... Behördenkultur, die nicht auf Misstrauen und Kontrolle beruht, sondern Freiräume gewährt und Vertrauen adäquat unterstützt“ (Hiller (2004), S. 348).

⁸⁶³ Vgl. Steinle (1975), S. 115-117.

⁸⁶⁴ Vgl. Sprenger (2002), S. 71.

Misstrauen durch Elemente der Fremdkontrolle,⁸⁶⁵ wobei zu viele Kontrollen ein Klima von Misstrauen und Widerstand schaffen,⁸⁶⁶ denn Mehrfach- und Detailkontrollen sind misstrauensfördernd.⁸⁶⁷ Je größer das Misstrauen bereits ist, desto höher ist der einengende, vertrauensverdrängende Charakter der Kontrolle.⁸⁶⁸ Vertrauen kann sich deshalb z. B. in einem Verzicht auf Kontrollen und vermehrte Delegation zeigen.⁸⁶⁹ Kontrolle sollte also eher im Sinne eines hilfreichen Feedbacks gestaltet werden.⁸⁷⁰

Um wechselseitiges Vertrauen insbesondere zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen aufbauen zu können, müssen die Mitarbeiter/innen einen angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum erhalten; trauen Führungskräfte ihren Mitarbeiter/innen jedoch nicht zu, dass diese ihre Aufgaben selbstständig erledigen können, empfinden diese die Kontrollen durch die Vorgesetzten als Misstrauen.⁸⁷¹ Übermäßige Kontrolleingriffe durch die Vorgesetzten werden als Mangel an Vertrauen in die eigene Kompetenz empfunden und führen dazu, dass die Mitarbeiter/innen wiederum ihr Vertrauen in die Führungskräfte reduzieren.⁸⁷²

Regelungsdichte/Intensität der Reglementierungen

Verwaltungsmodernisierung bedeutet, das Potenzial der Mitarbeiter/innen besser auszu-schöpfen, d. h. diese intensiver an der Gestaltung der Arbeitsprozesse zu beteiligen sowie deren Fähigkeit zur Selbstorganisation besser zu nutzen.⁸⁷³ Bürokratische Organisationen sind jedoch u. a. dadurch gekennzeichnet, dass es ein System von Regeln und Richtlinien gibt, durch das die Rechte und Pflichten aller Organisationsmitglieder genau festgelegt sind.⁸⁷⁴ Kritisiert werden in öffentlichen Einrichtungen die vorherrschenden Detailrege-

⁸⁶⁵ Vgl. Simon (2000), S. 268, 269. Misstrauen „... manifestiert sich in der Allokation von Ressourcen in explizite Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen...“ (Ripperger (1998), S. 46).

⁸⁶⁶ Vgl. Pinnow (2005), S. 60. Klages und Schmidt weisen darauf hin, dass die strategische Bedeutung des Zentralisierungsgrades, der Kontrollintensität sowie der Art der Kontrolle in einer Einrichtung kaum überschätzt werden kann (vgl. Klages/Schmidt (1978), S. 35, 36). Strehl und Innreiter-Moser bezeichnen ein zu viel an Weisungen und Kontrollen als eine Politik des Misstrauens (vgl. Strehl/ Innreiter-Moser (1995), S. 450).

⁸⁶⁷ Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 82 und Steinle/Ahlers/Gradtke (2000), S. 210.

⁸⁶⁸ Vgl. Sprenger (2002), S. 72.

⁸⁶⁹ Vgl. Cordini (2007), S. 155, 260.

⁸⁷⁰ Vgl. Neubauer/Rosemann (2006), S. 134.

⁸⁷¹ Vgl. Prott (2004), S. 37. Aber auch auf gleicher Ebene führt überwachendes Verhalten zu geringem bzw. eine gering ausgeprägte Überwachung zu hohem Vertrauen (vgl. Currall/Judge (1995), S. 154, 160, 161).

⁸⁷² Vgl. Mölleney (2006), S. 46.

⁸⁷³ Vgl. Behrens (1995), S. 55. Die Beteiligung aller Mitarbeiter/innen an den unternehmerischen Prozessen gehört zu den Bausteinen einer modernen Unternehmungskultur (vgl. Briam (2001), S. 29).

⁸⁷⁴ Vgl. Bosetzky (1974), S. 231.

lungen auf Basis von Misstrauen, also das Fehlen einer Globalsteuerung auf Basis von Vertrauen.⁸⁷⁵ Gerade für die Vorgesetzten in öffentlichen Einrichtungen gilt, dass sie ihren Mitarbeiter/innen umso weniger vertrauen, je stärker sie sich als Führungskräfte an bürokratischen Regeln und Vorschriften orientieren.⁸⁷⁶

Genauso wie Vertrauen multidimensionaler Natur ist,⁸⁷⁷ ist die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ein Konstrukt mit mehreren Dimensionen. Es ergibt sich unter Berücksichtigung der oben aufgeführten Sachverhalte die folgende vermutete Hypothese.

Hypothese 5: Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ setzt sich aus den fünf Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Fehlertoleranz“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.

3.3.2 Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmungskultur“ auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen der Organisation

Es herrscht eine generelle Übereinstimmung darüber, dass die Unternehmungskultur eine der Hauptkomponenten ist, die Verhalten beeinflusst.⁸⁷⁸ Heute soll in Unternehmungen eine Kultur entwickelt werden, „... die individuelle Entfaltung, Selbstverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter fördert,“⁸⁷⁹ denn eine der originären Wirkungen der Unternehmungskultur liegt in der Beeinflussung des Leistungsverhaltens/der Leistungsbereitschaft der Mitglieder einer Organisation⁸⁸⁰ und Leistungsfähigkeit gedeiht nur in einer Vertrauenskultur.⁸⁸¹ Erst eine Vertrauenskultur gibt dem interessengeleiteten Handeln einen langfristig ergiebigen Nährboden,⁸⁸² denn Organisationsmitglieder, denen nur wenig Vertrauen entgegengebracht wird, werden sich lediglich darauf konzentrieren,

⁸⁷⁵ Vgl. Krems (2007), S. 6.

⁸⁷⁶ Vgl. Neubauer (1997), S. 110.

⁸⁷⁷ Vgl. Butler (1991), S. 644.

⁸⁷⁸ Vgl. Thompson/Luthans (1990), S. 319.

⁸⁷⁹ Pinnow (2005), S. 27.

⁸⁸⁰ Vgl. Schwarz (1989), S. 167, 274. Für das Ausmaß des freiwilligen Arbeitsengagements der weiteren Organisationsmitglieder (s. Abschnitt 3.4) spielt die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen eine Hauptrolle (vgl. Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 130).

⁸⁸¹ Vgl. Hill (1993b), S. 30. Denn nur dann, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist und Fehler „... keine negativen Konsequenzen haben werden, erhalten sie [die Mitarbeiter/innen] den Freiraum, den sie benötigen, um sich nach ihren besten Eignungen und Neigungen in das Berufsleben einzubringen“ (Rogg (2007), S. 73).

⁸⁸² Vgl. Voigt (2007), S. 23. Insbesondere hierarchieübergreifende Kreativität benötigt ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeiter/innen (vgl. Prott (2004), S. 37).

das zu tun, was im Rahmen der Budgeterfüllung von ihnen erwartet wird.⁸⁸³ Vertrauen ist also die Basis für ein über den Arbeitsvertrag hinausgehendes Engagement.⁸⁸⁴

Eine Unternehmungskultur, die Vertrauen gibt sowie den Mut zu eigenverantwortlichem Handeln, ermöglicht die Entfaltung der gewünschten Eigeninitiative.⁸⁸⁵ Ebenso führt eine vermehrte Beteiligung der Mitarbeiter/innen dazu, dass sich diese für ihre Arbeit verantwortlicher fühlen.⁸⁸⁶ Bei der Einführung eines Controllingsystems in der Finanzverwaltung von Nordrhein-Westfalen wurde z. B. das strategische Ziel der „Mitarbeiterorientierung“, d. h. der mitarbeiterorientierten Arbeits- und Organisationsgestaltung, die den Erwartungen und Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung trägt, berücksichtigt, um mit dieser Vorgehensweise die Übernahme von Selbstverantwortung in den Dienststellen der Finanzverwaltung zu unterstützen.⁸⁸⁷ Auch wurden z. B. in den Ämtern für soziale Angelegenheiten in Rheinland-Pfalz die Kontrollen bzw. Kontrollaufgaben auf das unbedingt erforderliche Maß reduziert, um die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/innen zu stärken.⁸⁸⁸

Aus diesen Sachverhalten lässt sich folgende Hypothese ableiten.

Hypothese 6a: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Dadurch, dass die Unternehmungskultur Verhaltens- und Leitlinien vorgibt, können deren Mitglieder sowohl gemeinsam, zielgerichtet als auch situations- und sachangemessen handeln.⁸⁸⁹ Die Unternehmungskultur bestimmt u. a. die Veränderungsbereitschaft der Menschen.⁸⁹⁰ Sollen alte Routinen und Strukturen in einer Einrichtung innerhalb von kurzer Zeit aufgebrochen werden, ist dies in der Regel auf der Basis von Vertrauen und

⁸⁸³ Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 98, 99.

⁸⁸⁴ Vgl. Gebert (2002), S. 139.

⁸⁸⁵ Vgl. Karg/Lurse/Meister (2001), S. 55. Denn bei eigeninitiativ Handelnden können beim Ausprobieren neuer Tätigkeiten Fehler entstehen (vgl. Frese/Fay (2001), S. 156), was eine gewisse Fehlertoleranz, wie sie in einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur vorhanden ist (vgl. 3.3.1), voraussetzt.

⁸⁸⁶ Vgl. Likert (1972), S. 69, 70.

⁸⁸⁷ Vgl. Neubach/Schmidt/Hollmann/Heuer (2003), S. 36, 37, 43 und Schmidt/Neubach/Heuer (2007), S. 19.

⁸⁸⁸ Vgl. Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005), S. 50.

⁸⁸⁹ Vgl. Ogilvie (1992), S. 84.

⁸⁹⁰ Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 36.

Sicherheit möglich.⁸⁹¹ Vertrauen ist deshalb eine notwendige Voraussetzung für den Wandel,⁸⁹² weil es u. a. die Handlungs- und Anpassungsfähigkeit erhöht.⁸⁹³

Dies führt zu folgender Hypothese.

Hypothese 6b: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Vertrauen erhöht auch die Lernfähigkeit⁸⁹⁴ und fördert die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft der Lernenden.⁸⁹⁵

Daraus ergibt sich folgende Hypothese.

Hypothese 6c: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

3.3.3 Wirkung von „Vertrauensbasierter Unternehmungskultur“ auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen

Ein Grund für das Scheitern einer nachhaltigen Nutzung der BSC wird darin gesehen, dass diese oft nur eingeschränkt zur vorherrschenden Kultur passt.⁸⁹⁶ Zwar muss eine Unternehmungskultur, in der sich die Mitarbeiter/innen wohl fühlen und der interne Zusammenhalt sehr groß ist, nicht zwingend zu wirtschaftlichem Erfolg führen,⁸⁹⁷ jedoch lässt sich eine BSC besonders gut in Unternehmungen mit einer Kultur, die Offenheit⁸⁹⁸ und Gemeinsamkeit⁸⁹⁹ betont einsetzen.⁹⁰⁰

⁸⁹¹ Vgl. Pinnow (2005), S. 122.

⁸⁹² Vgl. Kahle (1999), S. 4.

⁸⁹³ Vgl. Seifert (2001), S. 115.

⁸⁹⁴ Vgl. Seifert (2001), S. 115. Denn „eine lernende Organisation ist [...] nur denkbar auf der Grundlage einer zwischenmenschlich entwickelten Vertrauensbasis“ (Bleicher (1995), S. 392).

⁸⁹⁵ Vgl. Schweer (1997), S. 12.

⁸⁹⁶ Vgl. Schäffer (2008), S. 20.

⁸⁹⁷ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 143. Da auch gute Unternehmungskulturen keinen Schutz vor Verwerfungen am Markt, d. h. wenn der Markt für das Produkt einer Unternehmung zusammenbricht und Ersatzprodukte nicht vorhanden sind, bilden (vgl. Bruer (1987), S. 11).

⁸⁹⁸ Siehe Abschnitt 3.3.1 „Information“, „Fehlertoleranz“ und „Regelungsdichte“.

⁸⁹⁹ Siehe Abschnitt 3.3.1 „Vertrauen“ und „Beteiligung“.

⁹⁰⁰ Vgl. Rieg (2004), S. 478. Denn zur kontinuierlichen Strategieentwicklung ist eine offene Kultur notwendig (vgl. Bernhard (2003a), S. 32).

Die BSC bietet die Chance, die Führung einer Einrichtung auf wesentliche Kennzahlen zu konzentrieren, was aber ein gewisses Vertrauen in die Mitarbeiter/innen der Einrichtung voraussetzt, dass diese auf Basis der mittels strategischer Kennzahlen abgesteckten Ziele ihre Arbeit eigenständig organisieren.⁹⁰¹ „Vertrauen ermöglicht Planung und die Verfolgung längerfristiger Zielsetzungen.“⁹⁰² Ohne Vertrauen ist strategisches Management schwierig, denn ohne Vertrauen verkümmert die Kommunikation in einer Einrichtung.⁹⁰³ Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist somit auch die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von strategischen Zielen⁹⁰⁴ und kann zu einer besseren Kundenorientierung führen.⁹⁰⁵ Auch schließen sich Misstrauen und Entwicklung einer innovativen Unternehmungskultur gegenseitig aus, jedoch kann keine Unternehmung ohne Innovation auf Dauer überleben.⁹⁰⁶

Die Einflussintensität der Kultur einer öffentlichen Einrichtung auf die Einführung von Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem wird als hoch vermutet,⁹⁰⁷ denn je stärker ein Veränderungsvorhaben im Gegensatz zur Kultur einer Einrichtung steht, umso geringer ist die Aussicht auf Erfolg.⁹⁰⁸ Es kann sogar dazu kommen, dass implementierte Veränderungen durch die bestehende Kultur einer Einrichtung nicht nur gebremst, sondern eliminiert werden,⁹⁰⁹ d. h. die Unternehmungskultur kann sogar zur Barriere für die mit der BSC gewünschten Strategieumsetzung werden, wenn das strategische Wollen zu stark von der kulturellen

⁹⁰¹ Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 37, 38.

⁹⁰² Strasser/Voswinkel (1997), S. 233.

⁹⁰³ Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 85.

⁹⁰⁴ Vgl. Friedag (2005), S. 82.

⁹⁰⁵ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 144.

⁹⁰⁶ Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 36, 37.

⁹⁰⁷ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 155. Nagel und Müller vertreten z. B. die These, dass es nicht reicht, die Verwaltung mit Hilfe privatwirtschaftlicher Verfahren und Managementinstrumente zu verändern, da es sonst mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem Immunisierungseffekt der Verwaltungskultur kommen und sich dadurch in öffentlichen Einrichtungen nichts ändern würde (vgl. Nagel/Müller (1999), S. 25).

⁹⁰⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 94. Auch Harms sieht ein noch zu lösendes Problem der Verwaltungsreform in dem teilweise erheblichen Beharrungsvermögen von öffentlichen Verwaltungen, hofft aber, dass sich mit der sukzessiven Einführung eines neuen Instruments neue Denkweisen und Handlungsgewohnheiten ergeben (vgl. Harms (1999), S. 36), auch wenn die vorhandene Unternehmungskultur bereits die Präferenzen der Entscheidungsträger bei der Wahl ihrer Strategie bestimmt (vgl. Bleicher (1991), S. 112, 114, 115).

⁹⁰⁹ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 138. Übersichten über änderungsfördernde und änderungshemmende Kulturelemente/Kräfte finden sich z. B. bei Kobi/Wüthrich (1986), S. 93, 94, 160, 161 und bei Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 22.

Prägung abweicht,⁹¹⁰ insbesondere dann, wenn die kulturelle Prägung der von der Strategie betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen nicht zur Strategie passt.⁹¹¹

Vertrauen hat einen Einfluss auf die strategische Kommunikation in einer Organisation⁹¹² und durch Vertrauen gewinnt ein System die zum Aufbau komplexer Systemstrukturen notwendige Zeit.⁹¹³ Ebenso lassen sich durch den Aufbau einer Vertrauenskultur die Kooperationsgewinne einer Unternehmung maximieren, was zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen kann.⁹¹⁴ Auch beeinflusst die Unternehmungskultur sowohl die Auswahl als auch die Implementierung von Strategien zumindest indirekt mit.⁹¹⁵ Zu beachten ist auch, dass „Unternehmungen, in denen geringes Vertrauen in die Fähigkeit zu weitgehend selbststeuerndem, eigenverantwortlichem Handeln der Mitarbeiter besteht, [...] häufig zur *Überplanung*“⁹¹⁶ neigen. In solchen eng reglementierten Unternehmungen und Einrichtungen kann sich eine BSC nicht entfalten.⁹¹⁷

Da bereits bei der Einführung einer Balanced Scorecard eine Vertrauenskultur gelebt werden muss,⁹¹⁸ in der die Mitarbeiter/innen nicht durch intensive Fremdkontrolle geführt werden, Fehler machen dürfen und in der das Wissen der Strategie nicht bei Einzelnen konzentriert ist,⁹¹⁹ lässt sich folgende Hypothese ableiten, auch wenn die Wirkungen einer Unternehmungskultur in der Regel nur schwer fassbar sind.⁹²⁰

Hypothese 7: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

⁹¹⁰ „Viele gut konzipierte Strategien und damit in Einklang stehende Aktionspläne scheitern in der Praxis, weil sie nicht mit der in der Unternehmung vorherrschenden Unternehmungskultur übereinstimmen.“ (Hinterhuber/Winter (1991), S. 192.)

⁹¹¹ Vgl. Steinle/Eggers/ter Hell (1992), S. 5 und Schuh (2006), S. 76, 77. So kann z. B. eine BSC nur dann erfolgreich eingeführt werden, wenn Controlling auf allen Ebenen nicht nur als Selbstzweck gesehen wird und der Nutzen von ganz oben bis ganz unten erkannt wird (vgl. Kaatz (2005), S. 319).

⁹¹² Vgl. Seifert (2001), S. 195.

⁹¹³ Vgl. Luhmann (2000), S. 117. Somit ist Vertrauen für die Hinwendung zur langfristigen/strategischen Planung, zu einem stärker strategieorientierten Controlling wg. des langfristigen Zeithorizonts und des hohen Grads an qualitativen (unsicheren und interpretationsbedürftigen) Informationen eine unerlässliche Voraussetzung (vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 106, 107, 111, 112).

⁹¹⁴ Vgl. Ripperger (1998), S. 198, 232, 271.

⁹¹⁵ Vgl. Schwarz (1989), S. 163.

⁹¹⁶ Krystek/Zumbrock (1993), S. 60 [Hervorhebung im Original]. Dabei muss die Planung umso detaillierter sein, je niedriger der Vertrauensgrad in einer Unternehmung ist (vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 42).

⁹¹⁷ Vgl. Muhr (2003), S. 54.

⁹¹⁸ Vgl. Bernhard (2003c), S. 271.

⁹¹⁹ Vgl. Bernhard (2003c), S. 271.

⁹²⁰ Vgl. Schwarz (1989), S. 145.

3.3.4 Die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements einer öffentlichen Einrichtung

In den traditionellen, sehr hierarchischen und wenig motivierenden Strukturen der öffentlichen Einrichtungen wird es nach Meinung von z. B. Jann keine neue Kultur geben,⁹²¹ jedoch sind Elemente der neuen Verwaltungskultur, wie z. B. das Führen mit Zielen, eine angemessene Fehlertoleranz, die transparente Darstellung von Leistungen und die kontinuierliche Suche nach Verbesserungen, hilfreich für die Unterstützung des Steuerungswillens bei Führungskräften öffentlicher Einrichtungen.⁹²²

Eine Unternehmungskultur beeinflusst das Verhalten der Organisationsmitglieder dabei als „unsichtbare Führungskraft“ auf indirekte Weise⁹²³ und verstärkt so die Wirkung des Führungsverhaltens auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen. Daraus lassen sich die folgenden Hypothesen 8a-c und 9 ableiten.

Hypothese 8a: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 8b: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die Übernahme neuer Funktionen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse kann von den Mitarbeiter/innen nur erwartet werden, wenn ihnen ihre Führungskräfte Informationen, Beratung, Freiraum und Unterstützung in ausreichendem bzw. erheblichem Umfang zur

⁹²¹ Vgl. Jann (1993), S. 90. Bereits „verstärkte Verantwortungsdelegation stellt einen Eingriff in die Verwaltungskultur dar...“ (Speier-Werner (2006), S. 88.) Schuh weist zusätzlich darauf hin, dass die Langlebigkeit des Faktors Unternehmungskultur häufig unterschätzt wird (vgl. Schuh (2006), S. 10).

⁹²² Vgl. Kastrup/Weise (2002), S. 313.

⁹²³ Vgl. Wunderer (2006a), S. 153, 160. Die „unsichtbare Führungskraft“ steuert und führt indirekt, informell, weich und qualitativ (vgl. Wunderer (2006a), S. 161). Ebers spricht von der Unternehmungskultur als Führungssubstitut, weist aber darauf hin, dass die Kultur wegen ihrer begrenzten Instrumentalisierbarkeit kein vollständiges Äquivalent zur persönlichen Führung darstellt (vgl. Ebers (1995), Sp. 1.677, 1.678).

Verfügung stellen.⁹²⁴ Die Unternehmenskultur kann dabei als unsichtbare Einflussgröße auf die Lernfähigkeit wirken.⁹²⁵

Hypothese 8c: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 9: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Bezogen auf die Prozesse der Zielübersetzung kann die Unternehmenskultur „... als ein Reservoir zusätzlicher, im positiven Falle komplementärer normativer Bezugspunkte individuellen Entscheidungsverhaltens beschrieben werden.“⁹²⁶ D. h. es ergeben sich die beiden folgenden Hypothesen.

Hypothese 10a: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Hypothese 10b: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

In der folgenden Abbildung 10 sind alle Hypothesen zur Unternehmenskultur, also zur Zusammensetzung des Konstrukts, zu den vermuteten direkten Einflüssen und zu den erwarteten Mediatorbeziehungen zusammengefasst dargestellt.

⁹²⁴ Vgl. Weinert (2004), S. 536.

⁹²⁵ Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 28.

⁹²⁶ Heinen (1997), S. 37.

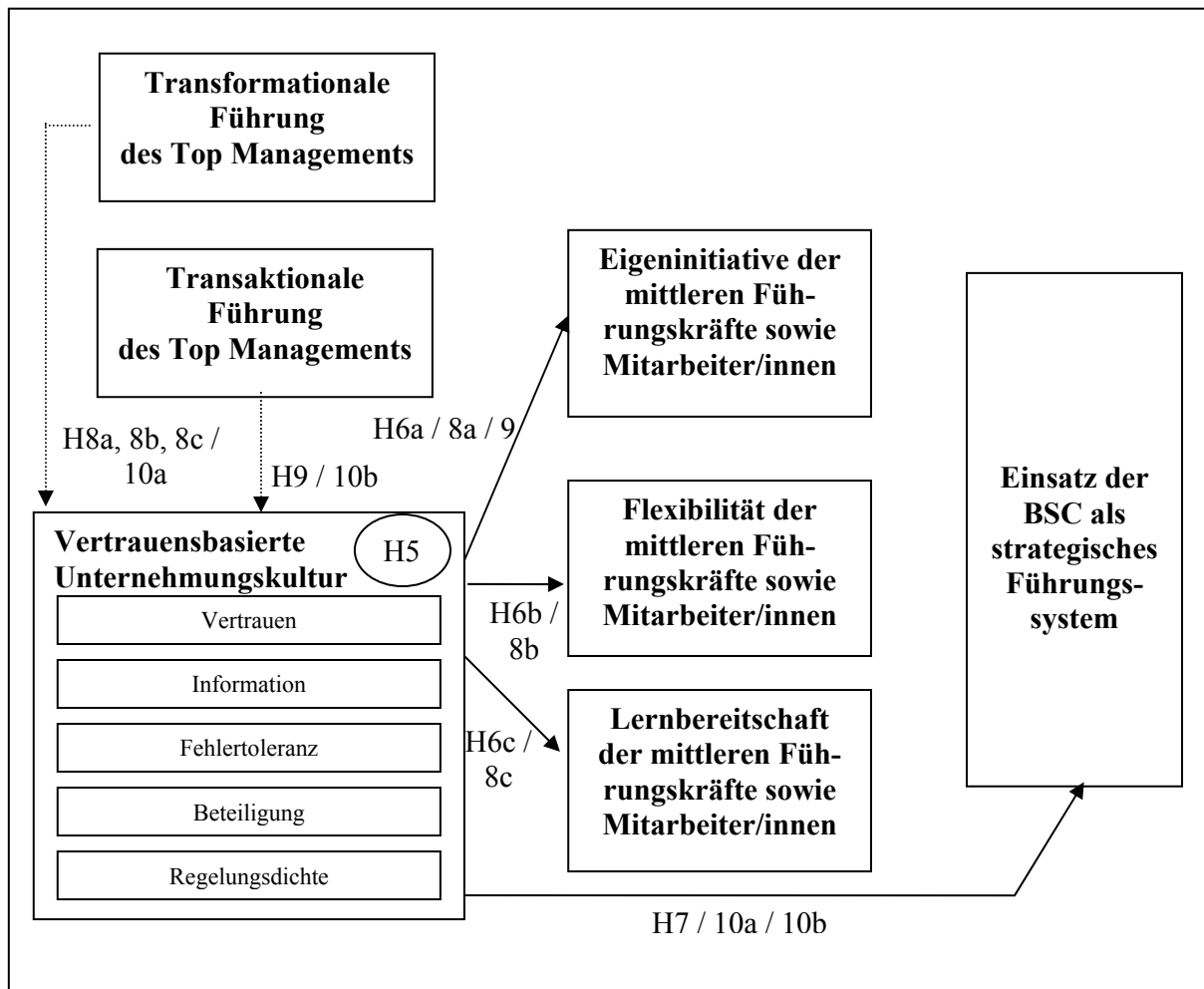


Abb. 10 Vermutete direkte Einflüsse der vertrauensbasierten Unternehmungskultur sowie angenommene Mediatorbeziehungen

Quelle: Eigene Darstellung

3.4 Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen

3.4.1 „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ der mittleren Führungskräfte sowie der Mitarbeiter/innen

Auch wenn Führungskräfte der mittleren Ebene im gleichen Maße Geführte wie auch Führer sind⁹²⁷ und vielschichtige Führungsaufgaben wahrnehmen, die sich maßgeblich auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen auswirken,⁹²⁸ wird hier sowohl das Verhalten der Mitarbeiter/innen als auch das der *mittleren Führungskräfte*⁹²⁹ untersucht.

Ein strategisches Ziel z. B. der Stadt Saarbrücken ist es, mehr *Arbeitszufriedenheit*⁹³⁰ für Mitarbeiter/innen zu erreichen,⁹³¹ denn eine höhere Arbeitszufriedenheit geht mit einer höheren Bereitschaft einher, sich für den Unternehmungserfolg besonders zu engagieren.⁹³² Trotzdem ist der schwer zu bewertenden/zumessenden Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit bzw. der Arbeitszufriedenheit⁹³³ als Kriterium ein vergleichsweise geringerer Stellenwert als dem Erreichen vorgegebener Ziele beizumessen,⁹³⁴ denn der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung fällt in der Regel niedriger aus als erwartet (mittel bzw. niedrig).⁹³⁵ *Commitment*⁹³⁶ weist sogar einen noch schwächeren Zusammenhang zur Arbeitsleistung auf.⁹³⁷ Zudem korrelieren Arbeitszufrie-

⁹²⁷ Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 3.

⁹²⁸ Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 32.

⁹²⁹ Auch wenn in der Regel zwischen oberer, mittlerer und unterer Führungsebene unterschieden wird (vgl. hierzu z. B. Olfert/Rahn (2008), S. 201), sind hier – unabhängig von der Anzahl der in einer Einrichtung vorhandenen Hierarchiestufen – mit den mittleren Führungskräften alle Führungskräfte, die nicht zum Top Management gehören, gemeint.

⁹³⁰ „Arbeitszufriedenheit wird als bewertende Einstellung zur Arbeit insgesamt und (oder) zu bestimmten Aspekten (Facetten) der Arbeit gemessen und man nimmt an, dass die Affekte der Person gegenüber dem Einstellungsobjekt in der Messung zum Tragen kommen.“ (Wegge/Dick (2006), S. 14.) D. h. es geht um die positiven Gefühle und Einstellungen gegenüber der Arbeit (vgl. Weinert (2004), S. 245).

⁹³¹ Vgl. Hirschfelder (1995), S. 220.

⁹³² Vgl. Six/Felfe (2006), S. 266.

⁹³³ Denn bei der Arbeitszufriedenheit handelt es sich nicht um einen personenunabhängig zu ermittelnden, objektiven Zustand (vgl. Neuberger/Allerbeck (1978), S. 16).

⁹³⁴ Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 44.

⁹³⁵ Vgl. Felfe/Six (2006), S. 46, 47 und Weinert (2004), S. 273. Zufriedenheit und Leistung müssen nicht zwingend miteinander korreliert sein (vgl. Macharzina (1974), S. 131). Von Rosenstiel stellt sogar fest, dass es keine generalisierbare gesetzmäßige positive oder negative Beziehung zwischen diesen beiden Variablen gibt (vgl. Rosenstiel (1974), S. 119). Auch der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten sowie Arbeitszufriedenheit und Fluktuation ist nur relativ schwach (vgl. Neuberger/Allerbeck (1978), S. 20).

⁹³⁶ Mit Commitment (Verpflichtung) ist das Engagement und der Einsatz für eine Unternehmung bzw. eine Einrichtung gemeint (vgl. Weinert (2004), S. 179).

⁹³⁷ Vgl. Felfe/Six (2006), S. 47.

denheit und Commitment hoch, d. h. es gibt eine deutliche Überschneidung zwischen beiden Konzepten.⁹³⁸

Auch wenn Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment Schlüssel für das Verständnis von freiwilligem Arbeitsengagement sind,⁹³⁹ werden deshalb im Folgenden lediglich die für öffentliche Einrichtungen relevanten Aspekte des freiwilligen, zusätzlichen Arbeitsengagements untersucht, d. h. das Verhalten der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen, welches, obwohl es weder Bestandteil der beruflichen Leistung im engeren Sinn (also der vertraglich vorgegebenen Berufsaufgaben) noch vertraglich einforderbar ist, Einfluss auf den Unternehmungserfolg hat.⁹⁴⁰

Um Mitarbeiter/in einer Dienstleistungsunternehmung zu sein, muss es bei den mittleren Führungskräften und Mitarbeiter/innen der öffentlichen Einrichtungen zu einer Bewusstseinsänderung kommen, die u. a. entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen (und damit eine gewisse Lernbereitschaft der Betroffenen) voraussetzt,⁹⁴¹ wobei die Flexibilität die Möglichkeit bietet, die zur Übernahme von Eigenverantwortung notwendigen Kompetenzen zu erwerben.⁹⁴² Elemente des freiwilligen Arbeitsengagements, die in öffentlichen Einrichtungen im Reformprozess eine besondere Rolle spielen, sind somit die Eigeninitiative, die Flexibilität und die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, wie im Folgenden gezeigt wird.

„Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“

Selbstbestimmung, Eigenständigkeit und Individualität sind die aktuell hoch rangierten Werte,⁹⁴³ denn die besten Mitarbeiter/innen sind diejenigen, die die Initiative ergreifen, sich aktiv beteiligen und Verantwortung übernehmen.⁹⁴⁴ Zurzeit erwarten Unternehmungen von ihrer Belegschaft deshalb, Initiative zu zeigen und *proaktiv*⁹⁴⁵ zu reagieren,⁹⁴⁶

⁹³⁸ Vgl. Felfe/Six (2006), S. 59.

⁹³⁹ Vgl. Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 135.

⁹⁴⁰ Vgl. Hertel/Bretz/Moser (2000), S. 121, 122.

⁹⁴¹ Vgl. Will (1993), S. 158.

⁹⁴² Vgl. Raeder/Grote (2005), S. 211.

⁹⁴³ Vgl. Wunderer (2006a), S. 198.

⁹⁴⁴ Vgl. Dvir/Eden/Avolio/Shamir (2002), S. 737.

⁹⁴⁵ Proaktives Verhalten wird definiert als das Ergreifen von Initiative, um die gegenwärtigen Verhältnisse zu verbessern bzw. neue Verhältnisse zu schaffen, indem der Status Quo angezweifelt wird, anstatt passiv die gegenwärtigen Bedingungen zu übernehmen (vgl. Crant (2000), S. 436).

⁹⁴⁶ Vgl. Bakker/Schaufeli (2008), S. 147.

denn proaktives Verhalten und Initiative werden, da die Dynamik der Arbeit zunimmt und diese zunehmend dezentral ausgeführt wird, für den Unternehmungserfolg immer wichtiger.⁹⁴⁷

Das Bundesministerium des Innern weist z. B. ausdrücklich darauf hin, dass die Modernisierung der Bundesverwaltung nur dann gelingen kann, wenn die Mitarbeiter/innen Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten und sich dabei auch selbst verändern.⁹⁴⁸ Verwaltungsmodernisierung bedeutet also die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen auf die Mitarbeiter/innen bei gleichzeitiger Stärkung der *Eigenverantwortung*.⁹⁴⁹ Auch die schweizerische Bundesverwaltung strebt eine Verbesserung von Eigeninitiative/Eigenverantwortung an.⁹⁵⁰

Unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter/innen erfordert Eigeninitiative sowie die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.⁹⁵¹ Ziel „... sind mündige Mitarbeiter, die eigenverantwortlich Probleme erkennen und Ideen zu ihrer Lösung generieren,“⁹⁵² d. h. aktive Mitarbeiter/innen, die freiwillig „... den Rahmen der Verantwortung für die alltäglichen Aufgaben [...] verlassen.“⁹⁵³ Auch wenn Eigenverantwortung heute eine wichtige Form der beruflichen Leistung darstellt,⁹⁵⁴ wird insbesondere die *Eigeninitiative*⁹⁵⁵ als Teil der Eigenverantwortung untersucht, da vermutet wird, dass für viele Mitarbeiter/innen ohne gehobene Position das mit der Eigenverantwortung verbundene Risiko eine Überforderung darstellt.⁹⁵⁶

⁹⁴⁷ Vgl. Crant (2000), S. 435.

⁹⁴⁸ Vgl. Bundesministerium des Innern (2004), S. 14.

⁹⁴⁹ Vgl. Butz (1995), S. 122 und Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005), S. 84. Unter eigenverantwortlichem Handeln werden Leistungen ohne eindeutige und hilfreiche Vorgaben der Organisation verstanden (vgl. Kaschube/Gasteiger (2005), S. 191). „Eigenverantwortliche Beschäftigte handeln proaktiv und wollen ihre Umwelt selbst mitgestalten“ (Koch (2005), S. 170), sie suchen und finden in Reorganisationsprozessen ihre Aufgaben auf eigenes Risiko (vgl. Kaschube/Koch (2005), S. 141).

⁹⁵⁰ Vgl. Eidgenössisches Personalamt EPA (2005), S. 1.

⁹⁵¹ Vgl. Frey/Peus/Traut-Mattausch (2005), S. 354.

⁹⁵² Frey/Peus/Traut-Mattausch (2005), S. 374.

⁹⁵³ Kaschube/Gasteiger (2005), S. 192.

⁹⁵⁴ Vgl. Koch (2005), S. 157.

⁹⁵⁵ Unter Eigeninitiative ist ein Arbeitsverhalten zu verstehen, das von alleine begonnen wird, in hohem Maße proaktiv ist, Barrieren überwindet, um ein Ziel zu erreichen und sich u. a. darin zeigen kann, dass zusätzliche Verantwortung übernommen und Probleme gelöst werden, Verbesserungen vorgeschlagen werden sowie darin, dass Kolleg/innen geholfen wird. (vgl. Hartog/Belschak (2007), S. 603, 605 und Frese/Fay (2001), S. 133). Mit Eigeninitiative ist immer ein Verhalten, das sich positiv für die Unternehmung bzw. die Einrichtung auswirkt und ihr nicht schadet, gemeint (vgl. Frese/Fay (2001), S. 163).

⁹⁵⁶ Vgl. Kaschube/Gasteiger (2005), S. 204, 205.

„Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“

Flexible Organisationen in einem turbulenten Umfeld verlangen von ihren Beschäftigten auf allen Ebenen eine größere *Verhaltensflexibilität*⁹⁵⁷, d. h. von den Arbeitnehmer/innen wird erwartet, dass sie sich flexibel auf veränderte wirtschaftliche Situationen einstellen.⁹⁵⁸ Auch der Reformprozess in öffentlichen Einrichtungen führt dazu, dass Gewohnheiten und Routinen sowohl in der Arbeit als auch der Kommunikation in Frage gestellt und eine höhere Flexibilität der Mitarbeiter/innen gefordert werden.⁹⁵⁹

Bereits die Implementierung einer BSC kann auf ernsthafte Widerstände stoßen, weshalb von Anfang an neben der Kultur auch die Veränderungsbereitschaft der betroffenen Bereiche bzw. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen beachtet werden muss.⁹⁶⁰

„Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“

Die Fähigkeit des *Lernens*⁹⁶¹ als ein strategischer Erfolgsfaktor⁹⁶² für eine Unternehmung bzw. eine Einrichtung ermöglicht, eine gegebene Wissensbasis schnell und wirkungsvoll an veränderte Anforderungen anzupassen.⁹⁶³ Um eine neue Strategie implementieren zu können, ist deshalb ein tiefgreifender Lernprozess in der Einrichtung notwendig, und bei den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen entsteht ein Lern- und Fortbildungsbedarf.⁹⁶⁴

⁹⁵⁷ Vgl. Kaschube/Koch (2005), S. 150. Mit Flexibilität kann die zeitliche Flexibilität, die erwartete Mobilität sowie die Veränderungsbereitschaft, also die Flexibilität gegenüber Veränderungen gemeint sein (vgl. Raeder/Grote (2005), S. 216). In dieser Arbeit ist mit Flexibilität die Veränderungsbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen gemeint.

⁹⁵⁸ Vgl. Raeder/Grote (2001), S. 352.

⁹⁵⁹ Vgl. Gerstlberger/Grimmer/Wind (1999), S. 59.

⁹⁶⁰ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 74.

⁹⁶¹ Unter Lernen ist die bewusste, dauerhafte und v. a. stabile Veränderung von Verhaltensmustern zu verstehen (vgl. Unger (2008), S. 196).

⁹⁶² Bzw. als bedeutendster kritischer Erfolgsfaktor und damit in einer dynamischen Umgebung eine vordringliche Pflicht aller weiteren Organisationsmitglieder (vgl. Bock (2008), S. 24, 43).

⁹⁶³ Vgl. Bock (2008), S. 12.

⁹⁶⁴ Vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 807, 808.

Veränderungen einzuleiten und umzusetzen bedeutet, dass alle Beteiligten und Betroffenen auf allen Ebenen lernen müssen.⁹⁶⁵ Neben der individuellen Lernfähigkeit ist die Lernbereitschaft Voraussetzung für eine entsprechende Mitarbeiter/innen-Qualifikation.⁹⁶⁶

„Organisationsreformen umfassen v. a. das Erlernen neuer Methoden, Instrumente und Verhaltensweisen, den Aufbau neuer Kompetenzen und die Umstellung auf eine neue Betriebskultur und haben naturgemäß einen hohen Zeitbedarf.“⁹⁶⁷ Die notwendige dauerhafte Fähigkeit zum Wandel basiert auf einer hohen Lernfähigkeit und -bereitschaft aller Organisationsmitglieder.⁹⁶⁸

3.4.2 Wirkung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

„Die Quantität und Qualität der Leistungsergebnisse hängt [...] sowohl von den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter ab, gegebene Aufgaben zu bewältigen, als auch von ihrer Bereitschaft, diese Ressourcen zur Erfüllung der Organisationsziele einzusetzen.“⁹⁶⁹

In der Stadt Bochum haben Pilotprojekte zur Einführung einer neuen, ergebnisorientierten Steuerung gezeigt, dass mehr Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwirklichung der Mitarbeiter/innen sowie ein neuer Teamgeist dazu geführt haben, dass die vereinbarten Betriebsergebnisse deutlich übertroffen wurden.⁹⁷⁰ Denn Eigeninitiative richtet sich auf die Ziele einer Einrichtung, ist auf langfristigen Erfolg angelegt und handlungsorientiert.⁹⁷¹ Eigeninitiative kann also die Unternehmungsziele unterstützen, indem von den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen Vorschläge gemacht werden, wie Prozesse

⁹⁶⁵ Vgl. Stadelhofer (2002), S. 163.

⁹⁶⁶ Vgl. Fritsch (1985), S. 129.

⁹⁶⁷ Pesendorfer (2006), S. 34.

⁹⁶⁸ Vgl. Bock (2008), S. 16.

⁹⁶⁹ Pifczyk/Kleinbeck (2000), S. 57.

⁹⁷⁰ Vgl. Werdelmann (1995), S. 131. Auch ist z. B. „die Kosten- und Leistungsrechnung [...] ein notwendiges, aber keinesfalls ein hinreichendes Instrument. *Berlin* setzt ganz maßgeblich auf die Wirksamkeit von Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ (Nagel (1995), S. 105 [Hervorhebung im Original].)

⁹⁷¹ Vgl. Martins/Pundt/Nerdinger (2005), S. 23.

verbessert werden können,⁹⁷² da die Initiative zu ergreifen bedeutet, Routineaufgaben zu verlassen, um Situationen verändern zu wollen.⁹⁷³

„Unternehmen können sich geänderten Randbedingungen nur dann anpassen, wenn ihre Mitarbeiter flexibel, anpassungsfähig und lernfähig sind.“⁹⁷⁴ Insbesondere sollen Mitarbeiter/innen eine Eigendynamik entwickeln und bereits am Strategieentwicklungsprozess aktiv mitwirken, um dadurch eine kontinuierliche Nutzung und Weiterentwicklung der BSC zu erreichen.⁹⁷⁵

Aus den vorangegangenen Ausführungen lassen sich folgende Hypothesen ableiten, da die Nutzung der BSC eng mit deren vorangegangenem Implementierungsprozess zusammenhängt, bzw. „der Prozess der Erstellung einer BSC [...] wichtiger als die Resultate“⁹⁷⁶ ist.

Hypothese 11a:	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 11b:	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 11c:	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

3.4.3 Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für das Führungsverhalten des Top Managements

Das Führungsverhalten wirkt sich auf die Leistungsbereitschaft sowohl von Mitarbeiter/innen als auch von Führungskräften aus,⁹⁷⁷ denn „Arbeitszufriedenheit und Leistungs-

⁹⁷² Vgl. Hartog/Belschak (2007), S. 605.

⁹⁷³ Vgl. Frese/Fay (2001), S. 156.

⁹⁷⁴ Voigt (2007), S. 24.

⁹⁷⁵ Vgl. Bernhard (2003b), S. 256, 257.

⁹⁷⁶ Horváth (2003), S. 182.

⁹⁷⁷ Vgl. Wolff/Göschel (1990), S. 53. Die personale Führung (in Abgrenzung zur strukturalen Führung, welche die Leistung und die Zusammenarbeit über Grundsätze, Regeln, Handbücher etc. steuert) durch die Führungskräfte wirkt direkt auf das Verhalten und die Arbeitsleistung der Geführten (vg. Becker (2005), S. 207).

bereitschaft wird bestimmt durch Bedürfnisse nach interessanten Arbeitsinhalten, einer motivierenden Arbeitsatmosphäre, autonomer Arbeitsgestaltung/Zeitsouveränität sowie Verantwortung und Einflussmöglichkeiten auf die inhaltliche und zeitliche Gestaltung der Arbeitsabläufe.⁹⁷⁸ Ein unterstützendes Management ebenso wie eine interessante Tätigkeit und Entscheidungsspielräume beeinflussen die allgemeine Arbeitszufriedenheit also positiv.⁹⁷⁹ Hohe Qualifikation der Mitarbeiter/innen als ein zusätzlicher Einflussfaktor für den Führungserfolg führt zu einer höheren ökonomischen Effizienz.⁹⁸⁰

Bass unterscheidet „erfolgreiche Führung“ von „effektiver Führung“, wobei Führung dann erfolgreich ist, wenn die Mitarbeiter/innen als die durch Führung zu Beeinflussenden ihr Verhalten ändern (s. Hypothesen 1a-c und 2), Führung aber erst dann effektiv ist, wenn dieses neue Verhalten zu einer Zielerreichung führt, in diesem Fall zum Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.⁹⁸¹

Daraus lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten.

Hypothese 12a:	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 12b:	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 12c:	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Hypothese 13:	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
---------------	--

⁹⁷⁸ Lühr (2004), S. 179, 180.

⁹⁷⁹ Vgl. Felfe/Six (2006), S. 55.

⁹⁸⁰ Vgl. Wunderer (2006a), S. 13.

⁹⁸¹ Vgl. Bass (1960), S. 90, 119.

3.4.4 Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Mediator für „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“

Die Grundannahmen, Mythen, Rituale und Artefakte einer Unternehmungskultur geben allen Mitgliedern dieser Kultur sowohl Möglichkeiten als auch Grenzen ihres Handelns vor.⁹⁸² Auch lässt sich feststellen, dass Mitarbeiter/innen, denen vertraut wird, dieses Vertrauen in der Regel nicht enttäuschen wollen.⁹⁸³ Organisationsmitglieder jedoch, denen kein Vertrauen entgegengebracht wird, sind nicht bemüht, die strategischen Zielsetzungen der Unternehmung zu verfolgen.⁹⁸⁴ Auch sind gravierende Plananpassungen bzw. -verwerfungen bei gegenseitigem Misstrauen nicht möglich.⁹⁸⁵

Deshalb wird „der Beitrag des Unternehmenskulturkonzeptes zur Lösung unternehmenspolitischer, insbesondere organisations- und personalpolitischer Steuerungs- und Lernprozesse [...] als erheblich beurteilt...“⁹⁸⁶ Durch den stark verhaltensprägenden Einfluss auf die Mitarbeiter/innen wirkt die Unternehmungskultur auf den Unternehmungserfolg.⁹⁸⁷

So wirkt z. B. ein Kriterium der „Vertrauensbasierten Unternehmungskultur“, die Beteiligung, verstärkt durch das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf die Nutzung der BSC, denn bereits bei der Entwicklung der BSC sollen die Mitarbeiter/innen beteiligt werden, um so deren Eigenverantwortlichkeit zu fördern.⁹⁸⁸

Zwar lässt sich die Mediatorfunktion des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen für die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ in Bezug auf die Nutzung der BSC nicht für alle Aspekte des Verhaltens theoretisch begründen, aber da es besser ist, im Zweifelsfall Mediationen zu testen als diese unberücksichtigt zu lassen, werden die folgenden drei Hypothesen in das Modell mit aufgenommen.⁹⁸⁹

⁹⁸² Vgl. Neuberger (2002), S. 40. Denn die Organisationskultur formt die Art und Weise, wie die Mitglieder einer Organisation etwas tun und reflektiert somit die Richtung, in die die Organisation geht (vgl. Verbeke/Volgering/Hessels (1998), S. 313, 315, 320).

⁹⁸³ Vgl. Rogg (2007), S. 126.

⁹⁸⁴ Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 100.

⁹⁸⁵ Vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 103.

⁹⁸⁶ Steger (1993), S. 199.

⁹⁸⁷ Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 53 und Kobi/Wüthrich (1986), S. 206.

⁹⁸⁸ Vgl. Bernhard (2003c), S. 275.

⁹⁸⁹ Durch die Aufnahme dieser Hypothesen in das Modell können statistisch signifikante direkte und indirekte Effekte ermittelt werden (auch dann, wenn z. B. kein signifikanter totaler Effekt vorliegt); auch könnte eine Modellschätzung, in der lediglich totale und direkte Effekte berücksichtigt werden, leicht zu

Hypothese 14a:	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 14b:	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 14c:	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Alle vermuteten direkten Einflüsse und Mediatorbeziehungen von „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sind in der folgenden Abbildung 11 dargestellt.

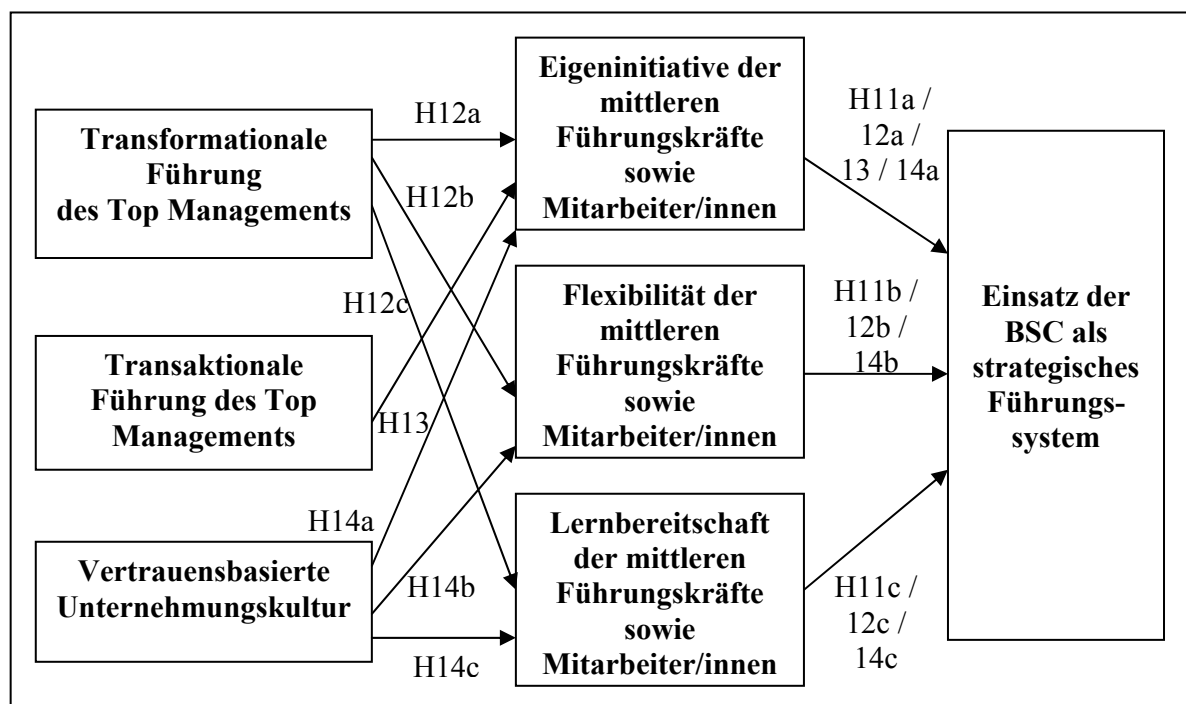


Abb. 11 Vermutete direkte Einflüsse und angenommene Mediatorbeziehungen des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen
 Quelle: Eigene Darstellung

3.5 Messung der erfolgreichen Steuerung in öffentlichen Einrichtungen anhand des „Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem“

3.5.1 Grundlegende Nutzenpotenziale der BSC für öffentliche Einrichtungen

Ein direkter Zusammenhang zwischen dem Einsatz einer BSC und dem Erfolg einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung lässt sich nur schwer isoliert analysieren, da u. a. die Qualität der Strategieinhalte einen großen Einfluss auf den Unternehmungserfolg hat.⁹⁹⁰ Jedoch ist die BSC grundsätzlich eine Methodik, die hilft, Strategien erfolgreich umzusetzen⁹⁹¹ und sowohl die Effektivität, die Effizienz, eine verbesserte Steuerung als auch die Transparenz zu fördern.⁹⁹² Alles in allem ist die BSC ein Werkzeug zur Veränderung.⁹⁹³

Insbesondere in öffentlichen Einrichtungen kommt der leicht messbaren monetären Perspektive⁹⁹⁴ eine geringere Bedeutung zu als den anderen Perspektiven, da diese „... zu einer notwendigen, zu erfüllenden Grundbedingung“⁹⁹⁵ wird.

Da die BSC die Komplexität der Steuerung für das Management verringern soll, kann der Erfolg einer BSC-Anwendung u. a. daran gemessen werden, ob anderes, wie z. B. Berichte, für die BSC weggefallen ist.⁹⁹⁶ In den folgenden beiden Abschnitten werden deshalb Vorteile aus der Nutzung der BSC und die Effekte der Steuerung mit einer Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen als zu messende Größen untersucht.

Der Einsatz einer BSC als strategisches Führungssystem bietet folgende mess- bzw. überprüfbare Vorteile, die sich ergänzen und teilweise in ihrer Wirkung überschneiden.

⁹⁹⁰ Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 56 und Bernhard (2003a), S. 40. Eine BSC kann also nur so gut sein wie der Input, der aus dem strategischen Managementprozess kommt (vgl. Seidenschwarz (1999), S. 272).

⁹⁹¹ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 274. Eine erfolgreiche Strategieumsetzung erfordert einen ganzheitlichen Steuerungsansatz, der die finanzielle Sichtweise einer Unternehmung um nicht-finanzielle Aspekte ergänzt (vgl. Ahr/Vaupel (2002), S. 156).

⁹⁹² Vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 454.

⁹⁹³ Vgl. Niven (2005), S. 51.

⁹⁹⁴ So wird in der DaimlerChrysler Corporation in den USA der erfolgreiche Einsatz der BSC z. B. anhand der Reduzierung des geplanten Verlustes sowie des signifikanten Übertreffens des Kostendeckungszieles gemessen: „Since implementing the Balanced Scorecard, the *Chrysler Group* managed to reduce its forecasted loss of \$5.1 billion USD for 2001 [...] to \$2.0 billion USD, and has significantly exceeded its breakeven target for 2002 [...] by earning \$1.4 billion USD.“ (Russo/Ilg (2003), S. 200.)

⁹⁹⁵ Lange/Lampe (2002), S. 101.

⁹⁹⁶ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 63.

Gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie

Durch den Kommunikationsprozess der BSC wird ein auf allen Ebenen der Einrichtungen durchgängiges Strategieverständnis geschaffen.⁹⁹⁷ Als Vorteile der BSC ergeben sich dadurch die Einbindung aller relevanten Ebenen einer Einrichtung, Transparenz, der Schutz vor unnötigen Investitionen sowie eine klare Zuordnung von Zielverantwortlichen.⁹⁹⁸ Die angestrebten Ziele können auf einzelne Bereiche heruntergebrochen und damit die gesamte Einrichtung auf eine gemeinschaftliche Zielerreichung ausgerichtet werden,⁹⁹⁹ insbesondere dadurch, dass sich alle Beteiligten auf das Zielsystem verpflichten.¹⁰⁰⁰

Auch dient die BSC der Überprüfung der strategischen Lücke, die sich aus dem Abgleich der operativen Ziele mit den strategisch geschaffenen Möglichkeiten und Potenzialen der Unternehmung ergibt.¹⁰⁰¹

Zusätzlich gibt die BSC „... entscheidende Impulse, um die Willensbildung im Management-Team in eine bestimmte und von allen gewollte Richtung zu fördern.“¹⁰⁰² Zusätzlich erhoffen sich die öffentlichen Einrichtungen von der BSC die Integration von Leitbild und Vision auf der einen sowie von Produkten und Kennzahlen auf der anderen Seite.¹⁰⁰³

Die BSC kann auch dazu dienen, nicht Beteiligte zu motivieren, gegebenenfalls zur Umsetzung der Strategie zusätzlich benötigte Ressourcen bereitzustellen.¹⁰⁰⁴

⁹⁹⁷ Vgl. Svoboda (2004), S. 324. Dies ist notwendig, denn nur „... a scant 5% of the typical workforce understands the strategy“ (Niven (2005), S. 11). In einer Unternehmung ist z. B. nach Einführung der BSC die Kenntnis der Mitarbeiter/innen über Strategie und Vision innerhalb eines Jahres um sechs Prozentpunkte gestiegen (vgl. Niven (2005), S. 200).

⁹⁹⁸ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 248.

⁹⁹⁹ Vgl. Reiss (2004), S. 166 und Hiller (2004), S. 359. Die Verbindung der Strategie (-Entwicklung) mit den heruntergebrochenen Zielen wird als ein „... wesentlicher Erfolgsfaktor für die Mobilisierung und Ausrichtung der gesamten Organisation“ (Güldner/Lettner (2003), S. 171) angesehen.

¹⁰⁰⁰ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 250.

¹⁰⁰¹ Vgl. Friedag (2005), S. 118, 120.

¹⁰⁰² Greischel (2003), S. 5.

¹⁰⁰³ Vgl. Kühnle (2002), S. 382.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Friedag (2005), S. 97. Friedag empfiehlt deshalb die Unterscheidung in eine Führungs-BSC zur Organisation des strategischen Tuns und eine Berichts-BSC zur Unterstützung der Beschaffung von Ressourcen (vgl. Friedag (2005), S. 97).

Verbesserung des Planungsprozesses

Die BSC sorgt durch das Ableiten der Ziele aus der Strategie für eine Selektion der strategisch relevanten Ziele aus einer Vielzahl von möglichen Zielen,¹⁰⁰⁵ d. h. sie unterstützt das Festlegen von Prioritäten.¹⁰⁰⁶

Durch die BSC reduziert sich die Datenflut, und durch die regelmäßige Auseinandersetzung mit Zielen und Kennzahlen erhöht sich die Reaktionsfähigkeit.¹⁰⁰⁷ Eine Veränderung interner oder externer Rahmenbedingungen kann so durch die BSC deutlich schneller erkannt, und auf diese Veränderung kann wesentlich schneller reagiert werden als vorher.¹⁰⁰⁸ „Die in der BSC definierten Maßnahmen stellen [...] die Schnittstelle zwischen der BSC und der Mittelfristplanung bzw. operativen Planung dar.“¹⁰⁰⁹

Außerdem hilft das Wissen darüber, wie die BSC-Kennzahlen sich gegenseitig beeinflussen, dem Top Management dabei, die Dynamik und Komplexität von Unternehmen¹⁰¹⁰ besser zu verstehen und zu managen¹⁰¹¹ sowie die Maßnahmen zur Verbesserung einer Kennzahl so zu planen, dass ein maximales Ergebnis für alle betroffenen Kennzahlen erreicht werden kann.¹⁰¹²

¹⁰⁰⁵ Vgl. Züfle/Römer (2005), S. 341. Insbesondere im Hochschulbereich, in dem traditionell mit vagen Zielvorgaben gearbeitet wird, hat die BSC durch den erzwungenen Prozess der Zielformulierung einen wichtigen disziplinierenden Effekt (vgl. Sandberg (2002), S. 464, 465), der sich sicherlich auch auf andere öffentliche Einrichtungen übertragen lässt.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Hiller (2004), S. 359. Bei einer Integration in die Haushalts- bzw. Wirtschaftsplanung ist eine Bündelung der Ressourcen auf strategierelevante Maßnahmen möglich, was das Festlegen von Prioritäten erleichtert (vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 456).

¹⁰⁰⁷ Vgl. Henseler/Jonen/Lingnau (2006), S. 14.

¹⁰⁰⁸ Vgl. Arnsfeld/Friggemann/Wolf (2006), S. 416.

¹⁰⁰⁹ Arnsfeld/Friggemann/Wolf (2006), S. 415. Durch die BSC wird insbesondere die Steuerung kundennaher Prozesse und damit verbunden eine Identifizierung und Reduzierung nicht betriebsnotwendiger Projekte und Kosten unterstützt (vgl. Greischel (2003), S. 5).

¹⁰¹⁰ Mittels der BSC kann die Komplexität des Betriebsgeschehens strukturiert erfasst und in transparente Teilaspekte zerlegt werden (vgl. Henseler/Jonen/Lingnau (2006), S. 15).

¹⁰¹¹ Die BSC übernimmt hierzu die Funktion eines Frühwarnsystems, denn nicht erreichte Ziele der Prozess- und Mitarbeiter/innen-Perspektiven würden sonst erst spät erkannt werden, da deren Nichterreichen sich erst mit einer zeitlichen Verzögerung auf die Kunden- und Finanzziele auswirken würde (vgl. Greischel (2003), S. 12 und Mahr (2003), S. 76).

¹⁰¹² Vgl. Russo/Ilg (2003), S. 202, 204.

Auch lassen sich mittels der BSC die Wirkungszusammenhänge zwischen Input, Output und Outcome erkennen.¹⁰¹³ Die BSC-Perspektiven können dabei eine Harmonisierung der verschiedenen Sichtweisen eines Geschäftskonzeptes fördern.¹⁰¹⁴

Verbesserung des Reportingprozesses

Die BSC hilft außerdem, die Datenflut auf wesentliche,¹⁰¹⁵ steuerungsrelevante¹⁰¹⁶ Informationen zu reduzieren¹⁰¹⁷ und, diese jederzeit schnell zu verteilen.¹⁰¹⁸ Dabei fördert die BSC ein für jede Einrichtung individuelles, maßgeschneidertes Berichtswesen¹⁰¹⁹ und „durch die Hervorhebung der strategischen Messgrößen in der Balanced Scorecard lenkt das Berichtswesen die Aufmerksamkeit des Managements auf aktuelle Schwerpunkte.“¹⁰²⁰

Zur konsequenten Ausrichtung einer Einrichtung auf die Strategie ersetzt deren Leitung ihre bisherigen formalen Berichtstrukturen durch strategisch wichtige Themen und Prioritäten.¹⁰²¹ Die strategischen Berichte unterstützen dabei den fortlaufenden Lernprozess in Unternehmungen.¹⁰²²

Außerdem wird die BSC „... als entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Weg zu mehr Akzeptanz bei Bürgern und Kunden und zu besserer Performance betrachtet“¹⁰²³, da sie die Bedürfnisse der Informationsversorgung sowohl nach innen als auch nach außen konzeptionell beachtet.¹⁰²⁴

¹⁰¹³ Vgl. Binninger (2004), S. 343. Durch die BSC kommt es also zu einer Transparenz der Vorgänge in einer Unternehmung (vgl. Güldner/Lettner (2003), S. 171).

¹⁰¹⁴ Vgl. Servatius (2002), S. 191.

¹⁰¹⁵ Die BSC ermöglicht es, eine Einrichtung mit Hilfe von wenigen, entscheidenden Kennzahlen sowohl strategisch, flexibel als auch effektiv zu führen (vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 39).

¹⁰¹⁶ Diese werden durch den BSC-Prozess identifiziert und in den Fokus von Politik und Führung der öffentlichen Einrichtung gerückt (vgl. Becker/Weise (2003), S. 437). Hiller betont hier die zukunftsorientierte Ausrichtung des Berichtswesens (vgl. Hiller (2004), S. 350).

¹⁰¹⁷ Vgl. Svoboda (2004), S. 324. D. h. die BSC ermöglicht eine übergreifende Kontrolle bei gleichzeitigem Abbau unterschiedlichster vorhandener Statistiken (vgl. Hiller (2004), S. 361), denn mittels der BSC bekommen die Entscheidungsträger die Ziele, denen sie eine besondere Bedeutung beimessen, in bewerteter Form kurz und prägnant in einer Gesamtübersicht zusammengefasst dargestellt und können sich so verstärkt auf führungsrelevante Informationen konzentrieren (vgl. Bombosch/Rüdiger (2003), S. 23, 25).

¹⁰¹⁸ Vgl. Staudt (2004), S. 44.

¹⁰¹⁹ Vgl. Horváth (2003), S. 186.

¹⁰²⁰ Horváth & Partner (2001), S. 318.

¹⁰²¹ Vgl. Svoboda (2004), S. 318.

¹⁰²² Vgl. Friedag (2005), S. 101.

¹⁰²³ Svoboda (2004), S. 306.

¹⁰²⁴ Vgl. Kühnle (2002), S. 383.

Erhöhte Verbindlichkeit der Ziele

Durch Kontrakte, d. h. eine personifizierte Verantwortung für das Erreichen der Zielvorgaben kann die BSC zur Mitarbeiter/innen-Führung genutzt werden, insbesondere durch das Herunterbrechen der eigenen Ziele durch die Führungskraft und die Delegation an andere Zielverantwortliche.¹⁰²⁵

Die BSC unterstützt die Umsetzungsverfolgung der Ziele und Maßnahmen mit Hilfe von Ampelfunktionen, die den jeweils aktuellen Zielerreichungsgrad rot, gelb oder grün – entsprechend vorher festgelegter Schwellenwerte – darstellt.¹⁰²⁶ Das regelmäßige Berichtswesen der BSC unterstützt also eine Zielerreichungskontrolle,¹⁰²⁷ ermöglicht Handlungsempfehlungen zur Zielerreichung¹⁰²⁸ und stellt eine Anpassung der verfolgten Strategie an veränderte Umweltbedingungen sicher.¹⁰²⁹

Die regelmäßige, ganzheitliche Analyse der Geschäftsentwicklung anhand der BSC-Werte im Management-Kreis ermöglicht eine systematische, zielgerichtete und dadurch effizientere Geschäftsführung,¹⁰³⁰ denn die BSC kann zur Überprüfung der strategischen Grundausrichtung dienen und dabei unterstützen, herauszufinden, welche Parameter ggf. dafür verantwortlich sind, dass nicht alle Ziele (gleichzeitig) erreicht wurden.¹⁰³¹

Durch die BSC entsteht eine Leistungskultur, die eine offene und aktive Diskussion der Leistungsergebnisse fördert und einen starken Fokus auf die Strategie erzeugt.¹⁰³²

¹⁰²⁵ Vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 296. Die Ziele bilden dabei eine Orientierung für alle Mitarbeiter/innen und erhöhen die Chance der strategischen Zielerreichung (vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 450). „Die Leistungsmessung trägt dazu bei, komplexe und vage Konzepte in präzise Formen umzusetzen, die den Verantwortlichen klare Richtungshinweise liefern.“ (Sandberg (2002), S. 465.)

¹⁰²⁶ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 252. Grün steht für das Erreichen eines Ziels, gelb zeigt an, wenn Vorsicht und Aufmerksamkeit geboten sind und rot, dass hier die Leistung noch verbessert werden muss (vgl. Niven (2005), S. 145). So ist schnell auf einen Blick ersichtlich, in welchem Status sich ein Ziel befindet und wo etwas zum Gegenlenken unternommen werden muss (vgl. Güldner/Lettner (2003), S. 165).

¹⁰²⁷ Durch die Dokumentation der Zielerreichung steigt die Transparenz (vgl. Streitferdt/Schölzig/Hoffers (2004), S. 293). Auch können die Berichte dazu dienen, durch regelmäßige Information über den aktuellen Stand zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen zu motivieren (vgl. Friedag (2005), S. 97).

¹⁰²⁸ Vgl. Bombosch/Rüdiger (2003), S. 23.

¹⁰²⁹ Vgl. Arnsfeld/Friggemann/Wolf (2006), S. 414. Die BSC ist also kein statisches sondern ein dynamisches Managementwerkzeug (vgl. Züfle/Römer (2005), S. 343), „... das konsequent die Chancen erkennt und nutzt, die sich aus den Veränderungen im Markt ergeben“ (Engelbrecht/Schmaus (2003), S. 123).

¹⁰³⁰ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 86 (Praxisbericht der Siemens AG).

¹⁰³¹ Vgl. Kaatz (2005), S. 321.

¹⁰³² Vgl. Niven (2005), S. 188.

3.5.2 Effekte der Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen

Auch die in diesem Abschnitt aufgeführten Effekte der Steuerung mit einer BSC lassen sich messen bzw. überprüfen.

Inhaltlich verbesserte Planung und Unterstützung einer erfolgreichen Strategie-realisation

Durch die mit der BSC-Entwicklung verbundene Darstellung der Strategie lässt sich die inhaltliche Qualität, die Effektivität sowie die Konkretisierung der strategischen Planung steigern.¹⁰³³ Die BSC dient dazu, „... die Aspekte herauszustellen, die aus heutiger Sicht besondere Aufmerksamkeit des Managements und besondere Ressourcen für die Strategie-realisation benötigen“¹⁰³⁴ und hilft dadurch beim Fassbarmachen der in der Regel qualitativ formulierten Strategie.¹⁰³⁵

Da die BSC laufend eingesetzt werden muss, damit sie in einer Einrichtung leben kann,¹⁰³⁶ muss im Management zur Selbstverständlichkeit werden, die Strategie und die daraus abgeleiteten Maßnahmen regelmäßig und in genügend kurzen Zeitabständen zu überprüfen¹⁰³⁷ und damit einen strategischen Feedbackzyklus zu etablieren.¹⁰³⁸ Es werden hierzu Plan- und Ist-Werte der Messgrößen einander gegenübergestellt und nach Überprüfung der Zielerreichung gegebenenfalls zusätzliche Maßnahmen zur Umsetzung eingeleitet.¹⁰³⁹ So kann die bestehende Strategie analysiert und reflektiert werden,

¹⁰³³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 289.

¹⁰³⁴ Gaiser/Wunder (2004), S. 65. Vgl. hierzu auch Svoboda (2004), S. 323, 324. Die BSC soll u. a. zuverlässige Führungsinformationen bereitstellen, die Steuerung der Ressourcen optimieren sowie die Strategie in konkrete Aktionen/Konzepte umsetzen (vgl. Hiller (2004), S. 350).

¹⁰³⁵ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 251.

¹⁰³⁶ Vgl. Svoboda (2004), S. 316. Insbesondere muss sie in vorhandene Instrumente und ins tägliche Geschäftsleben integriert werden, um als Steuerungsinstrument genutzt werden zu können (vgl. Güldner/Lettner (2003), S. 167).

¹⁰³⁷ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 106. Der DRK-Kreisverband des DRK-Landesverbandes Westfalen-Lippe hat sich bei seiner BSC z. B. für eine jährliche Auswertung, ergänzt um eine halbjährliche Zwischenauswertung, entschieden (vgl. Lange/Lampe (2002), S. 107). Typischerweise werden BSCs jedoch quartalsweise besprochen (vgl. Horváth & Partners (2005b), S. 11), in der DaimlerChrysler Corporation in den USA wurde die BSC sogar monatlich durch die Top-8-Senior-Geschäftsführer („executive committee“) besprochen, die Ergebnisse anschließend quartalsweise mit den Top-25 („officers' council“) und den Top-300-Senior-Managern („senior management team“) besprochen und es erfolgte sogar eine Überprüfung der BSC in kürzeren Abständen, wenn die Ergebnisse als riskant bzw. unter dem Zielwert vorhergesagt wurden (vgl. Russo/Ilg (2003), S. 206).

¹⁰³⁸ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 253.

¹⁰³⁹ Vgl. Svoboda (2004), S. 316.

anschließend können die erforderlichen Anpassungen beschleunigt durchgeführt werden.¹⁰⁴⁰

Bessere Übertragung strategischer Aussagen in konkrete Aktionsprogramme und optimierte strategische Projektpriorisierung

Die BSC leistet durch die Operationalisierung und Kommunikation der Strategie eine bessere Verzahnung von strategischer und operativer Unternehmensführung,¹⁰⁴¹ indem durch die klare Beschreibung der Strategie und die Verknüpfung mit dem Managementsystem alle Einheiten, Prozesse und Systeme einer Organisation an der Strategie ausgerichtet werden.¹⁰⁴² Denn „nicht Ziele sind es, sondern die konsequente Umsetzung, die strategischen wie operativen Erfolg ermöglichen!“¹⁰⁴³ Durch die BSC erhält eine Einrichtung ein Rahmengerüst und Regeln, um Aktionsprogramme bzw. Projekte auf ihre Strategierelevanz hin zu überprüfen und fehlende Maßnahmen und Projekte zu identifizieren.¹⁰⁴⁴

Die Prioritäten strategischer Aktionen ergeben sich nur noch aus den in der BSC dokumentierten Strategieinhalten; Einzelwünsche und -bedarfe spielen hierbei keine Rolle mehr.¹⁰⁴⁵ Insbesondere kommen kurzfristig ergebniswirksame Effekte der BSC dadurch zustande, dass nicht zielkonforme (also nicht strategiekonforme) Projekte und Maßnahmen identifiziert und sofort eingestellt werden können.¹⁰⁴⁶ So wurde in einer Unternehmung ein Bewertungstool für das Projektmanagement auf Basis der BSC entwickelt, um strategisch bedeutende Projekte zu priorisieren und eine entsprechende Ressourcenallokation vornehmen zu können.¹⁰⁴⁷

Reduzierung der Strategiesitzungen und Verkürzung des Planungsprozesses

Die Tagesordnung der Sitzungen des Managements wird auf strategische Themen, Teamarbeit und Lernen reduziert; es werden in den Sitzungen Strategien gesteuert und

¹⁰⁴⁰ Vgl. Mahr (2003), S. 75.

¹⁰⁴¹ Vgl. Becker/Schwertner/Seubert (2004), S. 12. Die BSC kann durch die Darstellung des Zusammenhangs zwischen längerfristigen Unternehmenszielen und kurzfristigen Projekten dazu beitragen, dass unabgestimmte bzw. widersprüchliche Steuerungssignale vermieden werden (vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 49).

¹⁰⁴² Vgl. Kaplan/Norton (2006), S. 245.

¹⁰⁴³ Friedtag (2005), S. 99.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 262.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 289.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 21, 22.

¹⁰⁴⁷ Vgl. Steinle (2005), S. 359.

verbessert, anstatt Operatives bis ins letzte Detail zu analysieren.¹⁰⁴⁸ Deshalb geht man davon aus, dass sich die Dauer der Sitzungen durch die BSC verkürzt.¹⁰⁴⁹

Insgesamt ist durch den Einsatz der BSC eine Verkürzung des Planungszyklus zu erwarten,¹⁰⁵⁰ da sich u. a. die Planungskomplexität verringert.¹⁰⁵¹ Durch klare, im Laufe der strategischen Planung formulierte Ziele werden unnötige Korrektur- und Abstimmungsschleifen bei der operativen Planung vermieden, was in einem Fall zu einer Verkürzung des operativen Planungsprozesses um ca. 40% geführt hat.¹⁰⁵² Auch stellt die regelmäßige Besprechung der BSC-Ergebnisse sicher, dass nicht nur schnell und effizient auf Veränderungen reagiert und so die Ergebnisse für das laufende Jahr beeinflusst werden können, sondern sie stellt auch die Kommunikation der Ergebnisse über sämtliche Management-Ebenen sicher.¹⁰⁵³

Auch wenn die BSC die Phase der strategischen Planung verlängert, führt die resultierende Verkürzung der operativen Planung und das Wegfallen einer vorher evtl. notwendigen Mittelfristplanung zu einem insgesamt kürzeren Planungsprozess.¹⁰⁵⁴

Stärkung des funktionsübergreifenden Denkens in Zusammenhängen

Die BSC soll ein einheitliches, ebenenübergreifendes Verständnis für die Dringlichkeit und die Bedeutung der Ziele aber auch den Zielerreichungsgrad schaffen¹⁰⁵⁵ sowie die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen durch die Diskussion über gleiche Kennzahlen und das dadurch bessere Erkennen von Zusammenhängen und gegenseitigen Abhängigkeiten verbessern.¹⁰⁵⁶ Die BSC strukturiert dabei den Führungsprozess systematisch.¹⁰⁵⁷

¹⁰⁴⁸ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 267, 268.

¹⁰⁴⁹ Vgl. Niven (2005), S. 172.

¹⁰⁵⁰ Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 270.

¹⁰⁵¹ Vgl. Höflinger (2002), S. 271. Allerdings ist „die Realität vieler Unternehmen [...] immer noch durch erstarrte Planungsrituale gekennzeichnet“ (Servatius (2002), S. 187).

¹⁰⁵² Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 290, 292.

¹⁰⁵³ Vgl. Russo/Ilg (2003), S. 206, 207.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 4, 71, 72, 287. Höflinger spricht hier von 6 – 8 Wochen, um die sich die Bereichsplanung und die Plananpassungen verkürzen (vgl. Höflinger (2002), S. 272).

¹⁰⁵⁵ Vgl. Bombosch/Rüdiger (2003), S. 24, 25.

¹⁰⁵⁶ Vgl. Staudt (2004), S. 51.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Kühnle (2002), S. 383.

Verbesserung des strategischen Lernens

Eine der Kernaufgaben der Balanced Scorecard ist, das strategische Lernen organisatorisch zu institutionalisieren,¹⁰⁵⁸ d. h. durch das Offenlegen der strategischen Annahmen das Lernen zu unterstützen.¹⁰⁵⁹ Auch kann aus der Strategieumsetzung verbunden mit den notwendigen Feedback-Prozessen strategisches Lernen generiert werden.¹⁰⁶⁰

Die BSC trägt auch zur Organisationsentwicklung bei, denn durch die Workshops zur Entwicklung der BSC und der sich daraus ergebenden Klarheiten können Aufgaben und Verantwortlichkeiten geklärt¹⁰⁶¹ sowie Führungsprozesse optimiert werden.¹⁰⁶² Bereits bei der BSC-Entwicklung und Implementierung erfolgt ein Know-how-Transfer durch das Einbeziehen von z. B. Controlling, Personal- und Organisationsentwicklung in das Projekt.¹⁰⁶³

Um eine erfolgreiche Steuerung in öffentlichen Einrichtungen anhand des Einsatzes der BSC zu messen, wurden Vorteile und Effekte dargestellt, die sich aus der Nutzung der Balanced Scorecard ergeben können. Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass eine BSC ausschließlich der Strategieumsetzung dient,¹⁰⁶⁴ ihr Erfolg also – wie bereits erwähnt – auch von der Qualität der Strategieinhalte abhängt.¹⁰⁶⁵ Ebenso kann durch die Einführung einer Balanced Scorecard, indem diese als zu komplexes System aufgebaut wird, eine Berichtsbürokratie entstehen, die dazu führen kann, dass die BSC als Führungsinstrument scheitert.¹⁰⁶⁶ Auch kann es nach einer zunächst intensiv geförderten und unterstützen Einführung einer BSC zu einem zunehmend geringeren Interesse durch das Top Management kommen.¹⁰⁶⁷

¹⁰⁵⁸ Vgl. Walter (2003a), S. 52, 53 und Walter (2003b), S. 55, 56.

¹⁰⁵⁹ Vgl. Krebber/Münch (2003), S. 134.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Bernhard (2003a), S. 32.

¹⁰⁶¹ Vgl. Lorenz/Doering (2003), S. 456.

¹⁰⁶² Vgl. Servatius (2002), S. 186.

¹⁰⁶³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 87.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Stöger (2007), S. 27.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Gaiser/Wunder (2004), S. 56 und Bernhard (2003a), S. 40.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Stöger (2007), S. 29.

¹⁰⁶⁷ Vgl. Schäffer/Matlachowsky (2008), S. 222.

3.6 Zwischenfazit: Hypothesengerüst als Basis für eine empirische Überprüfung

3.6.1 Zusammenfassung sowie Gesamtdarstellung der identifizierten Modellhypothesen

Die Konkretisierung der „weichen“ Faktoren hat ergeben, dass transformationales und transaktionales Führungsverhalten des Top Managements sich positiv auf den Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem auswirken können, ebenso wie eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Diese ist durch gegenseitiges Vertrauen, umfassende Information, ein gewisses Maß an Fehlertoleranz und Beteiligung der Mitarbeiter/innen sowie eine geringe Regelungsdichte, also möglichst wenige Reglementierungen, gekennzeichnet. Auch das durch das Führungsverhalten des Top Managements und die Unternehmenskultur beeinflusste Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, insbesondere deren Eigeninitiative, Flexibilität sowie Lernbereitschaft, haben einen Einfluss auf die Nutzung der BSC.

Der Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem lässt sich über verschiedene sich durch ihre Nutzung ergebende Vorteile und Effekte messen.

Zu berücksichtigen ist, dass mit den „weichen“ Faktoren Führungsverhalten des Top Managements, Unternehmenskultur sowie Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen lediglich ein Ausschnitt der insgesamt auf die Nutzung der BSC wirkenden Faktoren untersucht wird.

Die aus theoretischen Überlegungen und einer umfassenden Analyse von Praxisberichten gebildeten Hypothesen reflektieren die vermuteten Wirkbeziehungen. Bei der Hypothesengenerierung wurden die drei Anforderungen nach Kromrey berücksichtigt, d. h. die Hypothesen müssen an der Erfahrung prinzipiell scheitern können, die Aussagen müssen in einem erkennbaren Zusammenhang zueinander stehen und sich auf den gleichen Gegenstandsbereich beziehen, außerdem dürfen die Aussagen nicht in Widerspruch zu den jeweils anderen Aussagen stehen.¹⁰⁶⁸ Im folgenden Kapitel werden diese Hypothesen einer empirischen Untersuchung unterzogen.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Kromrey (2006), S. 54.

Nr.	Hypothese
H1a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H1b	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H1c	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H2	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H3	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H4a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.
H4b	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.
H5	Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ setzt sich aus den fünf Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Fehlertoleranz“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.
H6a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H6b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H6c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H7	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H8a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H8b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H8c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H9	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
H10a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H10b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H11a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H11b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H11c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H12a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H12b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H12c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H13	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H14a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H14b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
H14c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Tab. 3 Gesamtdarstellung aller identifizierten Modellhypothesen

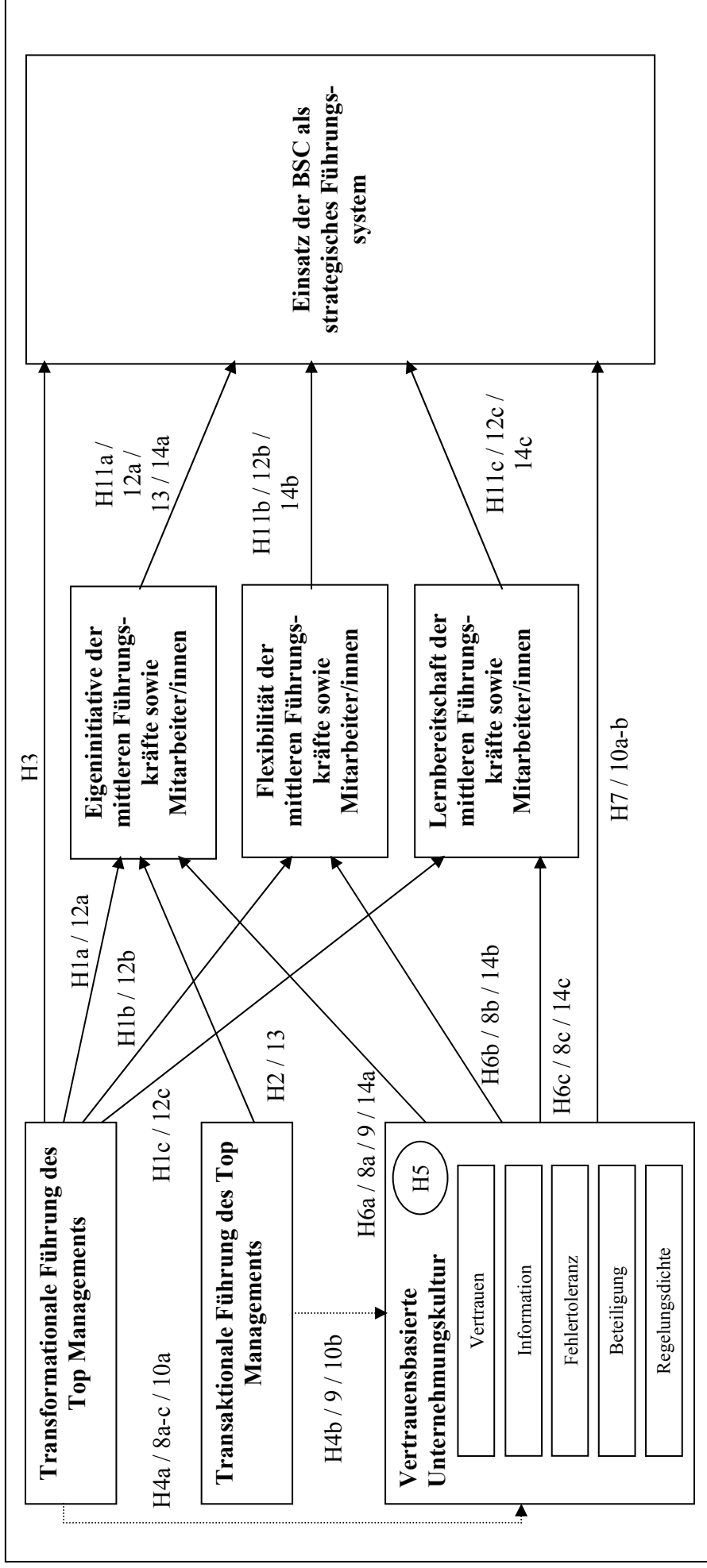


Abb. 12 Pfaddiagramm bzw. Kausaldiagramm¹ als Überblick über das Modellkonstrukt
Quelle: Eigene Darstellung

¹⁰⁶⁹ Vgl. Diekmann (2008), S. 146.

4 Quantitative Untersuchung – Eine fragebogengestützte Überprüfung der Modellhypothesen

4.1 Beschreibung des Untersuchungsdesigns der empirischen Studie

Um die in den vorangegangenen Kapiteln theoretisch fundierten Zusammenhänge und das daraus postulierte Modell zu untersuchen, werden in diesem Kapitel die Hypothesen des Modells empirisch überprüft. In der empirischen Sozialforschung als von der Theorie geleitete, nachvollziehbare Anwendung von Erhebungsmethoden werden dabei Ausschnitte aus der sozialen Wirklichkeit (da es unmöglich ist, diese gesamt zu erfassen) systematisch und theorieorientiert erhoben.¹⁰⁷⁰ Da es sich hier nur um einen – nicht auf einer Zufallsstichprobe basierenden – Ausschnitt aus der sozialen Wirklichkeit handelt, weisen die Ergebnisse der durchgeführten Studie keine Allgemeingültigkeit auf.¹⁰⁷¹

Alle Auswertungen wurden mit der Software SPSS Version 15.0 durchgeführt.

Da „... es keine Patentrezepte für alle Fälle gibt ...“¹⁰⁷², wird im Folgenden zunächst dargestellt, wie die empirische Studie zur Untersuchung des Einflusses von Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen aufgebaut ist.

Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen wurde ein selbst entwickelter Fragebogen als quantitatives Messinstrumentarium eingesetzt, da zur Überprüfung von Theorien in der Regel quantitative Forschungsmethoden eingesetzt werden¹⁰⁷³ und die gebräuchlichste, am häufigsten eingesetzte Methode, um Einstellungen zu erheben, die Befragung mittels Fragebogen ist.¹⁰⁷⁴ Durch die schriftliche Form konnten die Befragten die Fragen besser bzw. in Ruhe durchdenken, außerdem wurde dadurch eine Beeinflussung der Befragten durch Merkmale und Verhalten von Interviewern vermieden.¹⁰⁷⁵

¹⁰⁷⁰ Vgl. Atteslander (2006), S. V, 4.

¹⁰⁷¹ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18.

¹⁰⁷² Kromrey (2006), S. 12, 86. D. h. es gibt kein einheitliches Überprüfungsschema, das für alle Forschungsvorhaben angewendet werden kann (vgl. Atteslander (2006), S. 41).

¹⁰⁷³ Vgl. Punch (2005), S. 16.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Diekmann (2008), S. 19, 210.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Diekmann (2008), S. 514.

In Folgenden werden in einem ersten Schritt die für den Fragebogen verwendeten Skalen erläutert. Zu einem großen Teil konnten bereits validierte Skalen aus der Literatur übernommen werden, einige Skalen wurden auf Basis der Theoriekenntnisse aus in verschiedenen Fragebögen zum Einsatz gekommenen Items neu zusammengestellt und entwickelt. Nach Entwicklung des Fragebogens wurde dieser mittels eines Pretests überprüft und angepasst, bevor er in der eigentlichen Untersuchung zum Einsatz gekommen ist.

Im nächsten Schritt wird das Vorgehen der Datenerhebung erläutert, bevor anschließend dargestellt wird, wie die Messskalen und eine neu entwickelte Skala zur Ermittlung des Einsatzes der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem überprüft wurden. Erst danach erfolgt die Überprüfung der Hypothese mittels konfirmatorischer Faktorenanalyse sowie einfachen und multiplen Regressionsanalysen.

In der folgenden Abbildung 13 sind die methodischen Untersuchungsschritte sowie die damit zu erzielenden Ergebnisse aufgeführt.

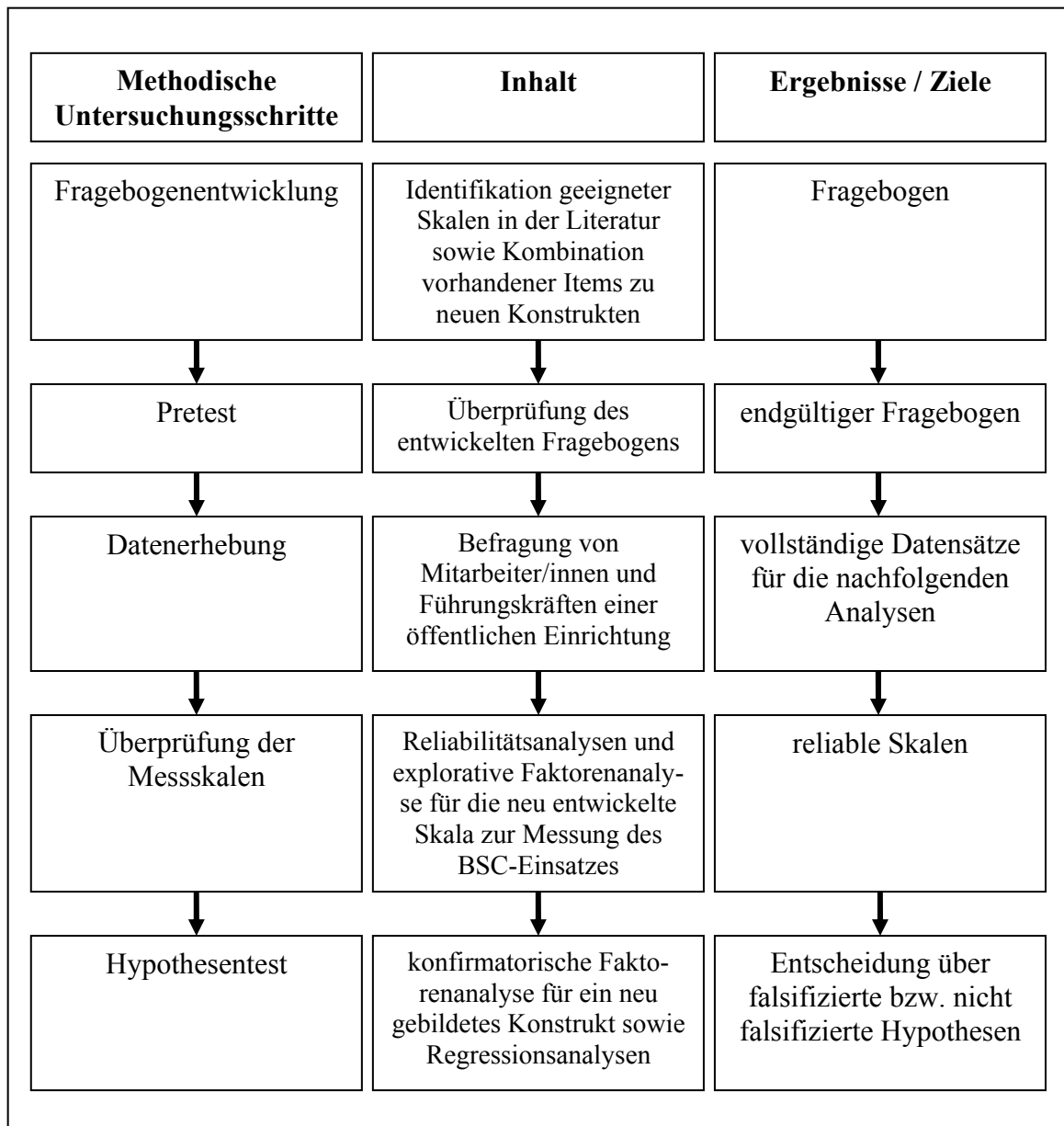


Abb. 13 Untersuchungsdesign im Überblick
 Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Darstellung der Skalenverwendung und -entwicklung

4.2.1 Verwendete Skalen zur Messung des Führungsverhaltens des Top Managements

Variablen sind die zu erforschenden Eigenschaften, die über die verschiedenen Untersuchungseinheiten (befragte Personen) variieren, also unterschiedliche Ausprägungen/Werte annehmen können.¹⁰⁷⁶ Es handelt sich hierbei um Begriffe, die eine Möglichkeit zur Differenzierung ihrer Inhalte über mehrere (mindestens zwei) Merkmalsausprägungen beinhalten.¹⁰⁷⁷

Die in Kapitel 3 dargestellten zu untersuchenden Variablen sind zu operationalisieren, da sich diese nicht direkt beobachten lassen und deshalb über *Indikatoren*¹⁰⁷⁸ bzw. *Items*¹⁰⁷⁹ indirekt gemessen werden müssen.¹⁰⁸⁰ In der Regel erfolgt eine *Operationalisierung*¹⁰⁸¹ des zu messenden Konstrukts über mehrere Items, um Messungenauigkeiten zu verringern und den zu untersuchenden Sachverhalt möglichst genau abzubilden.¹⁰⁸² Items, die einen jeweils gleichen Sachverhalt erheben, werden zu *Skalen*¹⁰⁸³ zusammengefasst. Da es in der Regel zwischen den Itemantworten systematische Zusammenhänge (Korrelationen bzw. Kontingenzen) gibt, werden also eine oder mehrere latente Variablen (Konstrukte) konstruiert, um diese Zusammenhänge zu erklären.¹⁰⁸⁴

In Abbildung 14 findet sich eine Darstellung der in der Untersuchung verwendeten Skalen. Bei der Nominalskala handelt es sich um den schwächsten, bei der Verhältnisskala um den stärksten Typ mit den meisten Informationen.¹⁰⁸⁵ Die Ordinalskala ermöglicht die Auf-

¹⁰⁷⁶ Vgl. Benninghaus (2005), S. 11, 17 und Schnell/Hill/Esser (2005), S. 130.

¹⁰⁷⁷ Vgl. Dreier (1994), S. 52.

¹⁰⁷⁸ Als Indikatoren werden die direkt beobachtbaren, manifesten Variablen bezeichnet bzw. die beobachtbaren Folgen der nicht direkt beobachtbaren, latenten Variablen (vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 131, 133).

¹⁰⁷⁹ Items werden auch als beobachtbare bzw. manifeste Variablen bezeichnet (vgl. Bühner (2006), S. 20).

¹⁰⁸⁰ Vgl. Kromrey (2006), S. 176, 182, 189.

¹⁰⁸¹ Unter Operationalisierung ist eine Handlungsanweisung zur empirischen Anwendung von Begriffen zu verstehen (vgl. Kromrey (2006), S. 189), d. h. man versucht, die theoretischen Begriffe der Hypothesen durch konkrete Variablen bzw. Merkmale messbar zu machen (vgl. Atteslander (2006), S. 274).

¹⁰⁸² Vgl. Kromrey (2006), S. 184.

¹⁰⁸³ Eine Skala setzt sich also aus einer Reihe von Items zusammen, die alle nur eine Dimension bzw. eine zu messende Einstellung erfassen (vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 180).

¹⁰⁸⁴ Vgl. Bühner (2006), S. 20, 21.

¹⁰⁸⁵ Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 5.

stellung einer Rangordnung, wobei die Rangwerte (1, 2, 3 etc.) noch nichts über die Abstände zwischen den Objekten aussagen.¹⁰⁸⁶ Die hier verwendeten Likert-Skalen beanspruchen Intervallskalenniveau.¹⁰⁸⁷ Diese Ratingskalen als eine Form der Intervallskala gehören zwar zu den umstrittensten, aber auch zu den lt. Literatur am häufigsten verwendeten Erhebungsinstrumenten in den Sozialwissenschaften,¹⁰⁸⁸ denn ein Vorteil der Ratingskalen ist neben der ökonomischen Auswertung u. a. die Möglichkeit, sehr differenzierte Informationen über die Ausprägung eines Merkmals zu erhalten.¹⁰⁸⁹

Nominalskala (nur die Gleichheit bzw. Ungleichheit wird empirisch interpretiert; jedes Objekt wird genau einer Klasse zugeordnet) Bsp.: „Waren Sie an der BSC-Entwicklung beteiligt?“ – Ja. / Nein.	Ordinalskala/Rangskala (neben der Gleichheit bzw. Ungleichheit wird auch die Rangordnung mit Hilfe von Rangwerten empirisch interpretiert) Kommt hier nicht vor.	nicht-metrische Skalen
Intervallskala/Ratingskala (von den Beziehungen zwischen den Zahlen der Messskala werden auch die Abstände empirisch interpretiert; die Intervalle besitzen die gleiche Größe) Bsp.: Likert-Skala „Ich bin allem Neuen gegenüber aufgeschlossen.“ – trifft gar nicht zu (1) - trifft wenig zu (2) - trifft teils teils zu (3) - trifft ziemlich zu (4) - trifft völlig zu (5)	Ratioskala/Verhältnisskala (hier hat auch der Nullpunkt der Messskala eine empirische Bedeutung; das Verhältnis zwischen je zwei Zahlen entspricht dem Verhältnis der Merkmalsausprägungen) Kommt hier nicht vor.	metrische Skalen

Abb. 14 Übersicht über die verschiedenen Skalenarten mit Beispielen der in der Untersuchung verwendeten Skalen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kromrey (2006), S. 220-223, Schnell/Hill/Esser (2005), S. 143, 144, Bortz/Döring (2006), S. 67-69 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 4-6.

Bei den im Fragebogen verwendeten Items, also den Fragen inklusive der Antwortmöglichkeiten, die als Daten zugelassen und registriert werden sollen, wurde darauf geachtet, dass diese verständlich (möglichst ohne Fremdwörter, mit einem einfachen Satzbau etc.)

¹⁰⁸⁶ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 5.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Diekmann (2008), S. 289. Bei den Likert-Skalen handelt es sich um die am häufigsten verwendete Skalierungsmethode (vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 187).

¹⁰⁸⁸ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 176.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Bühner (2006), S. 55.

formuliert sind.¹⁰⁹⁰ Im Fragebogen wurden lediglich geschlossene Fragen verwendet, denn durch die größere Einheitlichkeit der Antworten wird die Vergleichbarkeit erhöht.¹⁰⁹¹ Auch dienen geschlossene Fragen der Hypothesenprüfung.¹⁰⁹² Es wurden Likert-Skalen verwendet, bei denen die Kategorien verbalisiert wurden, da dies im Vergleich zu einer ausschließlichen Verwendung von Zahlenwerten die Zuverlässigkeit der Messung erhöhen soll.¹⁰⁹³ In der Auswertung wurde jeder Antwortmöglichkeit eine ganze, rationale Zahl zugeordnet, um einen quantitativen Ausdruck der Einstellung der Befragten zu erhalten.¹⁰⁹⁴

Es wurden, wie in der Praxis häufig vorkommend, fünfstufige Antwortskalen verwendet.¹⁰⁹⁵ Matell und Jacoby haben festgestellt, dass sowohl die Reliabilität als auch die Validität unabhängig von der Anzahl Stufen einer Likert-Skala sind.¹⁰⁹⁶ Neuere Untersuchungen haben ergeben, dass zu viele Antwortkategorien sogar eher sowohl die Reliabilität als auch die Validität mindern können.¹⁰⁹⁷ Deshalb wurden in der Literatur vorhandene 7-stufige Likert-Skalen in 5-stufige Skalen umgewandelt. Da Antworten auf „Weiß nicht“- oder „Kann ich nicht beantworten“-Kategorien als fehlende Werte gewertet werden, wurde auf diese zusätzliche Kategorie verzichtet.¹⁰⁹⁸

In der Literatur wird empfohlen, wenn möglich, auf bereits entwickelte Skalen und Items zurückzugreifen.¹⁰⁹⁹ Deshalb wurde zur Messung des transformationalen und des transaktionalen Führungsverhaltens die von Heinitz und Rowold durchgeführte deutsche Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff verwendet, deren stabile Faktorstruktur mittels zweier Studien in öffentlichen Einrichtungen (Studie 1 in einer Berliner Verwaltungsbehörde, Studie 2 in einer großen, regionalen Kreisverwaltungsbehörde in Nordrhein-Westfalen) überprüft wurde.¹¹⁰⁰

¹⁰⁹⁰ Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 30, 31.

¹⁰⁹¹ Vgl. Atteslander (2006), S. 138, 139.

¹⁰⁹² Vgl. Atteslander (2006), S. 139.

¹⁰⁹³ Vgl. Diekmann (2008), S. 473.

¹⁰⁹⁴ Vgl. Atteslander (2006), S. 222, 223.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Bühner (2006), S. 55. Auch wurden den Konstrukten jeweils gleich große Skalen zugeordnet, um die Vergleichsmöglichkeit zu erhalten (vgl. Klages/Schmidt (1978), S. 81).

¹⁰⁹⁶ Vgl. Matell/Jacoby (1971), S. 666, 670. Zusätzliche Stufen auf einer Skala erhöhen auch nach einer Untersuchung von Chang die Reliabilität nicht zwingend (vgl. Chang (1994), S. 212).

¹⁰⁹⁷ Vgl. Bühner (2006), S. 54. Um den Messfehler so gering wie möglich zu halten, sollte man zwar so fein wie möglich messen, aber man sollte auch das Differenzierungsvermögen der Befragten berücksichtigen (vgl. Holm (1986b), S. 49).

¹⁰⁹⁸ Vgl. Bühner (2006), S. 56.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Dreier (1994), S. 81.

¹¹⁰⁰ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 1, 6, 11, 13.

„Transformationale Führung des Top Managements“

Scholz weist darauf hin, dass die transformationale Führung eine Bedeutung als ein konkretes Messinstrument hat,¹¹⁰¹ dem mit dem TLI entsprochen wird, da hier gegenüber dem MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) zusätzliche Facetten transformationaler Führung erhoben werden.¹¹⁰²

Folgende Skalen (s. Tabellen 4a und 4b) sind Bestandteil des Konstrukts „Transformationale Führung“.¹¹⁰³

- **AV** Identifying and Articulating a Vision / Visionen aufzeigen
- **PAM** Providing an Appropriate Model / Vorbild sein
- **FAG** Fostering the Acceptance of Group Goals / Gruppenziele fördern
- **HPE** High Performance Expectations / Hohe Leistungserwartung
- **IS** Providing Individualized Support / Individuelle Unterstützung
- **ISN** Intellectual Stimulation / Geistige Anregung

Items des Konstrukts „Transformationale Führung“ (FV-TRAFO) ¹¹⁰⁴ – Teil 1		Skalen
FV_AV_1	Die Person, die ich einschätze ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Abteilung.	Visionen aufzeigen
FV_AV_2	Die Person, die ich einschätze zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Arbeitsgruppe.	Visionen aufzeigen
FV_AV_3	Die Person, die ich einschätze hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Arbeitsgruppe hinbewegt.	Visionen aufzeigen
FV_AV_4	Die Person, die ich einschätze inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft.	Visionen aufzeigen
FV_AV_5	Die Person, die ich einschätze schafft es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden.	Visionen aufzeigen

Tab. 4a Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI¹¹⁰⁵ – Teil 1

¹¹⁰¹ Vgl. Scholz (2000), S. 953.

¹¹⁰² Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 13.

¹¹⁰³ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 3 und Podsakoff/MacKenzie/Moorman/Fetter (1990), S. 112.

¹¹⁰⁴ FV = Führungsverhalten.

¹¹⁰⁵ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15. Die 5-stufige Likert-Skala von „nie“ bis „immer“ wurde übernommen. Ergänzt wurde lediglich die weibliche Form.

Items des Konstrukts „Transformationale Führung“ (FV-TRAFO) – Teil 2		Skalen
FV_PAM_1	Die Person, die ich einschätze führt eher durch „Taten“ denn durch „Anweisungen“.	Vorbild sein
FV_PAM_2	Die Person, die ich einschätze ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	Vorbild sein
FV_PAM_3	Die Person, die ich einschätze führt durch beispielhaftes Verhalten.	Vorbild sein
FV_FAG_1	Die Person, die ich einschätze pflegt die Zusammenarbeit unter Arbeitsgruppen.	Gruppenziele fördern
FV_FAG_2	Die Person, die ich einschätze ermutigt ihre Mitarbeiter/innen dazu, „team player“ zu sein (d. h. gruppenorientiert zu arbeiten).	Gruppenziele fördern
FV_FAG_3	Die Person, die ich einschätze bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	Gruppenziele fördern
FV_FAG_4	Die Person, die ich einschätze entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/innen ihrer Abteilung.	Gruppenziele fördern
FV_HPE_1	Die Person, die ich einschätze zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet.	Hohe Leistungserwartung
FV_HPE_2	Die Person, die ich einschätze besteht auf Höchstleistungen.	Hohe Leistungserwartung
FV_HPE_3	Die Person, die ich einschätze wird sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben.	Hohe Leistungserwartung
FV_IS_1 (-)¹¹⁰⁶	Die Person, die ich einschätze handelt, ohne meine Gefühle zu beachten.	Individuelle Unterstützung
FV_IS_2	Die Person, die ich einschätze zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle.	Individuelle Unterstützung
FV_IS_3	Die Person, die ich einschätze handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.	Individuelle Unterstützung
FV_IS_4 (-)	Die Person, die ich einschätze behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.	Individuelle Unterstützung
FV_ISN_1	Die Person, die ich einschätze hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren.	Geistige Anregung
FV_ISN_2	Die Person, die ich einschätze hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, einige meiner eigenen Gedanken zu überdenken, die ich vorher nicht infrage gestellt habe.	Geistige Anregung
FV_ISN_3	Die Person, die ich einschätze hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	Geistige Anregung

Tab. 4b Skalen zur Messung von „Transformationale Führung“ aus dem TLI¹¹⁰⁷ – Teil 2

¹¹⁰⁶ Alle negativ formulierten Items wurden vor der Berechnung der Skalen umgekehrt (vgl. Pallant (2005), S. 78, 79).

¹¹⁰⁷ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15. Die 5-stufige Likert-Skala von „nie“ bis „immer“ wurde übernommen.

„Transaktionale Führung des Top Managements“

Die „Transaktionale Führung“ wird gemessen durch die Skala

- **CR** Contingent Reward / Bedingte Belohnung.¹¹⁰⁸

Die Items der Variablen „Transaktionale Führung“ sind in der folgenden Tabelle 5 aufgeführt.

Items des Konstrukts „Transaktionale Führung“ (FV_TRAAK)		Skala
FV_CR_1	Die Person, die ich einschätze gibt mit immer positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistungen erbringe.	Bedingte Belohnung
FV_CR_2 (-)	Die Person, die ich einschätze erkennt meine gute Leistung nicht immer an.	Bedingte Belohnung
FV_CR_3	Die Person, die ich einschätze lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.	Bedingte Belohnung
FV_CR_4	Die Person, die ich einschätze beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	Bedingte Belohnung

Tab. 5 Skala zur Messung von „Transaktionale Führung“ aus dem TLI¹¹⁰⁹

Die Reihenfolge der Items im Fragebogen entspricht der des deutschen TLI.¹¹¹⁰

Ein geeigneter Weg zur Ermittlung des Führungsverhaltens ist der, die Mitarbeiter/innen zu bitten, anonym das Führungsverhalten ihrer/s Vorgesetzten zu beschreiben.¹¹¹¹ Deshalb wurden die Mitglieder des Top Managements (mit Ausnahme der Leitung der Einrichtung) gebeten, die Leiterin/den Leiter der Einrichtung zu beurteilen und alle mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen wurden unabhängig davon, wer ihre direkten Vorgesetzten sind, gebeten, die jeweilige Abteilungsleitung als Mitglied des Top Managements zu beurteilen.¹¹¹²

¹¹⁰⁸ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 4, 7.

¹¹⁰⁹ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15. Die 5-stufige Likert-Skala von „nie“ bis „immer“ wurde übernommen.

¹¹¹⁰ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 15.

¹¹¹¹ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 87.

¹¹¹² Vgl. Fußnoten im Fragebogen im Anhang.

4.2.2 Entwicklung von Skalen zur Messung der „Vertrauensbasierten Unternehmungskultur“

Eine ganze Unternehmungskultur ließe sich nicht mittels eines Fragebogens erheben, da kein Fragebogen genügend Fragen enthalten könnte, um alle relevanten Themen abzudecken.¹¹¹³ Kultur ist also zwar schwierig zu erfassen und zu operationalisieren, beeinflusst das Verhalten der Organisationsmitglieder jedoch erheblich.¹¹¹⁴ Untersucht wird hier speziell die vertrauensbasierte Unternehmungskultur. In der Vertrauensforschung ist der Fragebogen das zentrale methodische Instrument.¹¹¹⁵

Bezüglich der Skalen zur Messung von Vertrauen ist „... die Frage strittig, ob Vertrauen empirisch zwischen einem Nullpunkt und einem Extremwert »hohen« Vertrauens zu messen ist oder ob die Skala auch einen negativen Ast hat, auf dem die Intensität des *Misstrauens* zu markieren wäre.“¹¹¹⁶ Das zu untersuchende Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ misst, wie stark das Vertrauen in einer Kultur gegenüber dem Misstrauen ausgeprägt ist und setzt sich aus Skalen zu Vertrauens- und Misstrauensaspekten zusammen (vgl. hierzu 3.3.1), so dass kein negativer Ast notwendig ist.

Da auf keinen Fragebogen, der speziell die vertrauensbasierte Unternehmungskultur bzw. den Vertrauensaspekt der Unternehmungskultur abfragt,¹¹¹⁷ zurückgegriffen werden konnte, wurden die Skalen aus verschiedenen Fragebögen zur Unternehmungskultur und zum -klima herangezogen, um das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ zu bilden.

¹¹¹³ Vgl. Schein (2003), S. 69, 70, 91, 175. Es interessiert aber in der Regel auch nicht die Erfassung der gesamten Unternehmungskultur, sondern es wird von einer konkreten Zielsetzung ausgegangen (vgl. Sackmann (2007), S. 20).

¹¹¹⁴ Vgl. Weinert (2004), S. 641.

¹¹¹⁵ Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 34.

¹¹¹⁶ Offe (2001), S. 366 [Hervorhebungen im Original].

¹¹¹⁷ In Sackmann (2007), S. 14-16 findet sich eine Auswertung zu den verschiedenen Fragebögen mit dem Fokus auf eine oder mehrere Kulturkomponenten.

Items des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ (UK VER) ¹¹¹⁸		Skalen
UK_V_1	Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	Vertrauen
UK_V_2	In unserer Einrichtung hat man Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	Vertrauen
UK_V_3	Das gegenseitige Vertrauen ist unter uns Kolleg(inn)en so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.	Vertrauen
UK_I_1	Mitarbeiter/innen-Information hat einen hohen Stellenwert.	Information
UK_I_2	Über betriebliche Aktivitäten und Entscheide werden wir laufen umfassend orientiert.	Information
UK_I_3 (-)	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Einrichtung werden wir nicht ausreichend informiert.	Information
UK_F_1	Bei Fehlern und Problemen wird als erstes nach Ursachen gesucht.	Fehlertoleranz
UK_F_2	Wir können Kolleg(inn)en um Rat bitten, ohne dass uns das bei nächster Gelegenheit als Unfähigkeit angekreidet wird.	Fehlertoleranz
UK_F_3	Wenn ich einen Fehler gemacht habe, wird mir das nicht nachgetragen.	Fehlertoleranz
UK_B_1	Die Mitarbeiter/innen werden an Entscheidungen beteiligt.	Beteiligung
UK_B_2 (-)	In unserer Einrichtung fühlt man sich als Mitarbeiter/in stark kontrolliert.	Beteiligung
UK_B_3 (-)	Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter/innen betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.	Beteiligung
UK_B_4	Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit.	Beteiligung
UK_R_1 (-)	Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften.	Regelungsdichte
UK_R_2 (-)	Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.	Regelungsdichte
UK_R_3 (-)	Die „Hierarchie“ hat in unserer Einrichtung eine große Bedeutung.	Regelungsdichte
UK_R_4	Wir können eigenständig Veränderungen im Arbeitsablauf einführen.	Regelungsdichte

Tab. 6 Skalen zur Messung von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“
 Quelle: KUK,¹¹¹⁹ ein Fragebogenschnitt zur Erfassung der Unternehmenskultur in einem Autohandelsbetrieb,¹¹²⁰ KIK-B¹¹²¹ sowie eine Checkliste zur Ermittlung der geforderten Unternehmenskultur aus strategischer Sicht¹¹²²

¹¹¹⁸ UK = Unternehmenskultur.

¹¹¹⁹ Aus dem KUK wurden die folgenden Items gebildet: UK_V_1, UK_I_1, UK_F_1 und UK_B_1 (vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 5, 6). Hierzu wurde die bipolare 7-stufige Skala in eine 5-stufige Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ umgewandelt. Ergänzt wurde lediglich die weibliche Form.

¹¹²⁰ Aus diesem Fragebogenschnitt wurden die Items UK_V_2 und UK_I_2 nach Umwandlung der 7-stufigen Likert-Skala von „stimmt überhaupt nicht“ bis „stimmt völlig“ in eine 5-stufige Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ sowie nach Ersetzen von „Firma“ und „Unternehmen“ durch „Einrichtung“ und Ergänzen der weiblichen Form übernommen (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82).

¹¹²¹ Aus dem KIK-B wurden die folgenden Fragen übernommen: UK_V_3, UK_I_3, UK_F_2 und UK_F_3, UK_B_2 und UK_B_3 sowie die Items der Skala Regelungsdichte UK_R_1 bis UK_R_4 (vgl. Giesler (2003), S. 352-356). Die 5-stufige Likert-Skala von „stimmt nicht“ bis „stimmt“ wurde in eine 5-stufige

Zur Entwicklung der Skalen zur Messung der vertrauensbasierten Unternehmungskultur wurde die Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur (KUK),¹¹²³ ein Fragebogen-ausschnitt zur Erfassung der Unternehmungskultur in einem Autohandelsbetrieb,¹¹²⁴ der Fragebogen zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben (KIK-B)¹¹²⁵ sowie eine Checkliste zur Ermittlung der geforderten Unternehmungskultur aus strategischer Sicht¹¹²⁶ herangezogen. Alle Skalen des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ sind in Tabelle 6 aufgeführt. Die Reihenfolgen der Items sind für den Fragebogen je Quelle übernommen worden.

Ursprünglich waren drei zusätzliche Fragen vorgesehen, doch die Items wurden aufgrund der Ergebnisse des Pretests¹¹²⁷ wieder herausgenommen. Es handelt sich hierbei um die folgenden Fragen:

- „Die Mitarbeiter/innen setzen großes Vertrauen in die Führungskräfte.“¹¹²⁸
- „In unserer Einrichtung ist Fehler machen gestattet, wenn man etwas Neues ausprobert.“¹¹²⁹
- „In unserer Einrichtung gibt es eine ausgeprägte interne Kommunikation.“¹¹³⁰

4.2.3 Messskalen zur Erfassung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen

Die Messskalen zur Erfassung des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen wurden aus dem Organizational Citizenship Behavior (OCB)¹¹³¹ und aus dem Leistungsmotivationsinventar (LMI)¹¹³² übernommen.

Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ umgewandelt. „Betrieb“ wurde durch „Einrichtung“ ersetzt.

¹¹²² Das Originalitem zur Frage UK_B_4 lautet „Partizipation als Selbstverständlichkeit“ und findet sich mit einer 3-stufigen Likert-Skala („schwach“, „mittel“ und „stark“) bei Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 42 und mit einer 5-stufigen Likert-Skala von „unwichtig“ bis „sehr wichtig“ bei Schmidt (1995), S. 224.

¹¹²³ Vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 6.

¹¹²⁴ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82-84.

¹¹²⁵ Vgl. Giesler (2003), S. 351-357.

¹¹²⁶ Vgl. Pümpin/Kobi/Wüthrich (1985), S. 42, 43.

¹¹²⁷ Siehe Abschnitt 4.3.2.

¹¹²⁸ Vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 6.

¹¹²⁹ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82.

¹¹³⁰ Vgl. Schmidt (1995), S. 226.

¹¹³¹ Vgl. Kretschmann (2006), Fragebogen im Anhang S. 1-10 und die Originalfragen bei Staufenbiel/Hartz (2000), S. 76, 78.

„Eigeninitiative“

Bei „Eigeninitiative“ handelt es sich um ein eindimensionales Konstrukt,¹¹³³ dessen Items in Tabelle 7 aufgeführt sind.

Items des Konstrukts „Eigeninitiative“ (EIGEN)	
EIGEN_1	Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen in unserer Einrichtung.
EIGEN_2	Ich informiere mich über neue Entwicklungen in unserer Einrichtung.
EIGEN_3	Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.
EIGEN_4	Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.
EIGEN_5	Ich ergreife die Initiative, um unsere Einrichtung vor möglichen Problemen zu bewahren.

Tab. 7 Skala zur Messung von „Eigeninitiative“ aus dem OCB¹¹³⁴

„Flexibilität“

Auch „Flexibilität“ ist ein eindimensionales Konstrukt (s. Tabelle 8).

Items des Konstrukts „Flexibilität“ (FLEX)	
FLEX_1 (-)	Neuen Situationen stehe ich zunächst immer etwas skeptisch gegenüber.
FLEX_2	Mein Alltag ist voller Dinge, die mich interessieren.
FLEX_3 (-)	Es ist zwar schön, gelegentlich etwas Neues anzufangen, aber beim Bewährten fühle ich mich doch wohler.
FLEX_4 (-)	Ich habe schon auf manche interessante Sache verzichtet, weil ich befürchtet habe, sie nicht zu schaffen.
FLEX_5 (-)	Bei der Wahl meiner Ziele bin ich lieber etwas vorsichtiger, als zu große Risiken einzugehen.
FLEX_6	Ich bin allem Neuen gegenüber aufgeschlossen.
FLEX_7	Ich suche mir gern Aufgaben, an denen ich meine Fähigkeiten prüfen kann.
FLEX_8	Um etwas Neues auszuprobieren, gehe ich schon einmal ein Risiko ein.
FLEX_9	Es gibt vieles, das ich gern einmal ausprobieren würde.
FLEX_10	Ich kann mir viele Aufgabenbereiche vorstellen, in denen ich mich wohlfühlen würde.

Tab. 8 Skala zur Messung von „Flexibilität“ aus dem LMI¹¹³⁵

¹¹³² Vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 137-153.

¹¹³³ Vgl. Crant (2000), S. 441.

¹¹³⁴ Skala „Eigeninitiative“ vgl. Kretschmann (2006), Fragebogen im Anhang S. 4, 5 und die Originalfragen bei Staufenbiel/Hartz (2000), S. 76, 78. In den Items wurde „das Unternehmen“ durch „unsere Einrichtung“ ersetzt. Die 7-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ wurde in eine 5-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ umgewandelt.

¹¹³⁵ Vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 141. Die 7-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ (vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 17) wurde in eine 5-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ umgewandelt.

„Lernbereitschaft“

Die Items des eindimensionalen Konstrukts „Lernbereitschaft“ sind in der folgenden Tabelle 9 aufgelistet.

Items des Konstrukts „Lernbereitschaft“ (LERN)	
LERN_1	Wenn ich etwas Neues erfahre, bemühe ich mich, mir möglichst viel davon zu merken.
LERN_2	Ich kann eine Vielzahl von Weiterbildungen nachweisen, zu denen ich nicht verpflichtet gewesen wäre.
LERN_3	Ich verfolge regelmäßig die Fachzeitschriften in meinem Arbeitsgebiet.
LERN_4	Ich lese gern wissenschaftliche Bücher und Abhandlungen.
LERN_5 (-)	Seine Freizeit sollte man verwenden, um sich zu erholen und nicht, um noch etwas dazuzulernen.
LERN_6 (-)	Ich musste in meinem Leben schon so viel lernen, dass die Fortbildung im Rahmen meines Berufs ruhig ein bisschen kleiner geschrieben werden kann.
LERN_7	Im Fernsehen schaue ich mir besonders gern Informationssendungen an.
LERN_8	Einen großen Teil meiner Zeit verbringe ich damit, Neues zu lernen.
LERN_9	Ich eigne mir lieber neue Kenntnisse an, als mich mit Dingen zu beschäftigen, die ich schon beherrsche.
LERN_10	Ich bin erst zufrieden, wenn ich eine Sache wirklich verstanden habe.

Tab. 9 Skala zur Messung von „Lernbereitschaft“ aus dem LMI¹¹³⁶

4.2.4 Entwicklung der Skalen zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Zur Entwicklung der Skalen zur Messung des Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem konnte auf den Fragebogen der Balanced Scorecard Studie 2005 von Horváth & Partners¹¹³⁷ zurückgegriffen werden.

Die Fragestellung in dieser Untersuchung unterscheidet sich von der in der Balanced Scorecard Studie 2005, so dass alle Fragen umformuliert und die Reihenfolge geändert wurde, denn der Empfehlung von Bühner folgend, wurden die Items des Konstrukts „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ zufällig angeordnet.¹¹³⁸ Die sich ergebenden Fragen in der dem Fragebogen entsprechenden Anordnung finden sich in Tabelle 10.

¹¹³⁶ Vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 147. Die 7-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“ (vgl. Schuler/Prochaska (2001), S. 17) wurde in eine 5-stufige Likert-Skala von „trifft gar nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ umgewandelt.

¹¹³⁷ Vgl. Horváth & Partners (2005a), S. 1-18.

¹¹³⁸ Vgl. Bühner (2006), S. 63.

Items des Konstrukts „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ (BSC_NU)¹¹³⁹	
BSC_NU_1	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich meine Aufgabenerfüllung insgesamt verbessert.
BSC_NU_2	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde ein gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie unserer Einrichtung geschaffen.
BSC_NU_3	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Steuerung insgesamt verbessert.
BSC_NU_4	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die Verbindlichkeit von Zielen erhöht.
BSC_NU_5	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das Reportingsystem verbessert.
BSC_NU_6	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine bessere Übertragung vager strategischer Aussagen in Aktionsprogramme.
BSC_NU_7	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Budgetierung verbessert.
BSC_NU_8	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich der Planungsprozess verbessert.
BSC_NU_9	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung inhaltlich verbessert.
BSC_NU_10	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung.
BSC_NU_11	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde das funktionsübergreifende Denken in Zusammenhängen gestärkt.
BSC_NU_12	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.
BSC_NU_13	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung zeitlich verkürzt.
BSC_NU_14	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das „strategische Lernen“ verbessert.

Tab. 10 Skala zur Messung der „Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem“

Quelle: Balanced Scorecard Studie 2005 von Horváth & Partners.¹¹⁴⁰

Da in der Literatur keine Hinweise darauf zu finden sind, welche der in den Kapiteln 2.5 und 3.5 aufgeführten Effekte und Nutzen der BSC die höchste Priorität haben bzw. wie diese zu gewichten sind, wurden diese als gleich relevant angesehen und gewichtet.

¹¹³⁹ NU = Nutzung = Einsatz.

¹¹⁴⁰ Die Fragen BSC_NU_2 und BSC_NU_4 bis BSC_NU_14 basieren auf Items der Balanced Scorecard Studie 2005 von Horváth & Partners, wobei die Fragen im Text an die neue Fragestellung angepasst und von einer 4-stufigen Skala von „stimmt absolut“ bis „stimmt gar nicht“ und eine weitere Antwortmöglichkeit „keine Aussage möglich“ in eine 5-stufige Likert-Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ umgewandelt wurden (vgl. Horváth & Partners (2005a), S. 7, 15). Ergänzt wurden die allgemeinen Fragen bzgl. der Verbesserung der eigenen Aufgabenerfüllung und der strategischen Steuerung insgesamt.

4.3 Vorgehensweise bei der Datenerhebung

4.3.1 Generierung eines Fragebogens als Datenerhebungsinstrument

Zunächst ist aus den in 4.2 aufgeführten Skalen und Items ein Fragebogen entwickelt und dieser anschließend mittels eines Pretests überprüft und angepasst worden. Sowohl die Generierung als auch die anschließende Überprüfung des Fragebogens mittels Pretest sind im Folgenden ausführlich dargestellt.

Bei der quantitativen Untersuchung werden Informationen standardisiert erhoben, die den Charakter von „Daten“, also von „Messwerten“ haben und ohne semantische Deutung direkt statistisch ausgewertet werden können.¹¹⁴¹ Bei der Befragung handelt es sich um die am häufigsten verwendete und am weitesten entwickelte Methode der Datenerhebung,¹¹⁴² die insbesondere dann sinnvoll ist, wenn Aussagen über Einstellungen (wie z. B. zur eigenen Flexibilität in dieser Befragung) benötigt werden.¹¹⁴³

Da Fragebögen u. a. leicht lesbar und in kurzer Zeit bearbeitbar sein müssen, ist es nötig, sich auf wenige, aussagekräftige Fragen zu beschränken,¹¹⁴⁴ auch wenn in sich komplexe Untersuchungsgegenstände sich natürlich mit nur einer Frage nicht erschöpfend beschreiben lassen.¹¹⁴⁵ Der für diese Untersuchung entwickelte Fragebogen enthält insgesamt 87 (vor Durchführung des Pretests 90) Fragen, die sich wie folgt aufteilen:

- 2 Fragen zum Einsatz und zur Beteiligung an der Entwicklung der BSC
- 14 Fragen zur Nutzung der BSC
- 26 Fragen zum Führungsverhalten des Top Managements
- 17 (20) Fragen zur Unternehmungskultur
- 25 Fragen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen (Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft)
- 3 zusätzliche Fragen zur deskriptiven Auswertung des Datenmaterials (Position in der Einrichtung, Alter und Geschlecht)

¹¹⁴¹ Vgl. Kromrey (2006), S. 33, 34.

¹¹⁴² Vgl. Kromrey (2006), S. 358, Bortz/Döring (2006), S. 236 und Dreier (1994), S. 111.

¹¹⁴³ Vgl. Atteslander (2006), S. 275.

¹¹⁴⁴ Vgl. Neuberger (2002), S. 395.

¹¹⁴⁵ Vgl. Neuberger (2002), S. 398.

Dann, wenn die ursprünglichen Fragen verändert werden mussten, um sie an den neuen Fragenkontext anzupassen (s. hierzu die Tabellen 6, 7 und 10), wurde die Forderung, dass möglichst nur solche Worte verwendet werden, die alle befragten Personen verstehen können, berücksichtigt.¹¹⁴⁶ Auch wurde darauf geachtet, dass die Fragen möglichst kurz formuliert wurden.¹¹⁴⁷ So wurde z. B. aus „Partizipation als Selbstverständlichkeit“ die vollständige Aussage „Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit“.¹¹⁴⁸

Es handelt sich hier um eine Untersuchung mit *subjektiven*¹¹⁴⁹ Indikatoren. Die Fragen wurden von Führungskräften und Mitarbeiter/innen beantwortet, die direkt mit der BSC arbeiten bzw. von ihr betroffen sind.

Bei der Fragebogenentwicklung wurde zusätzlich darauf geachtet, dass die für die Bereitschaft zur Teilnahme an Fragebogenstudien bedeutsamen Kriterien berücksichtigt wurden:¹¹⁵⁰

- Privatsphäre – Es wurde den Teilnehmer/innen schriftlich zugesichert, dass deren Anonymität gewahrt bleibt und die Daten nur für diese Untersuchung verwendet und Dritten nicht zur Verfügung gestellt werden und es wurden den Fragebögen adressierte, einheitliche Rückumschläge ohne Absender beigelegt.
- Eine akademische Quelle der Befragung – Es wurde im Fragebogen darauf hingewiesen, dass die Untersuchung im Rahmen einer Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover durchgeführt wird.
- Ein persönliches Interesse am Fragebogenthema – Ergänzend zum Fragebogen wurde für den Pretest eine Kurzdarstellung der Untersuchung verschickt, um das Interesse an dem Thema zu wecken. Bei der Hauptuntersuchung wurde auf die Unterstützung durch den Direktor der Einrichtung sowie auf den Grund, warum die Befragten als Teilnehmer/innen ausgewählt wurden, hingewiesen.

¹¹⁴⁶ Vgl. Kromrey (2006), S. 370.

¹¹⁴⁷ Vgl. Holm (1986b), S. 80.

¹¹⁴⁸ Vgl. Fußnote Nr. 1.122.

¹¹⁴⁹ „Als subjektiv wird ein Indikator dann bezeichnet, wenn vom Probanden sowohl das Führungsverhalten des Vorgesetzten als auch die Ergebnisvariablen beschrieben werden, so daß beide Urteile auf subjektiven Einschätzungen ein und derselben Person basieren. Außerdem werden die unabhängige Variable (Führungsdimension) und die abhängige Variable (Effektivität usw.) zum selben Zeitpunkt ermittelt.“ (Geyer/Steyrer (1994), S. 964, vgl. hierzu auch Geyer/Steyrer (1998), S. 380.)

¹¹⁵⁰ Vgl. Konradt/Fary (2006), S. 87, 93 und s. Fragebogen im Anhang.

4.3.2 Überprüfung des generierten Fragebogens mittels eines Pretests

Vor der Hauptuntersuchung wurde ein Pretest durchgeführt. Die zentrale Funktion von Voruntersuchungen bzw. Pretests ist die Überprüfung der Fragen und der Antwortvorgaben im Fragebogen dahingehend, ob die Befragten diese in identischer Weise verstehen und nach den gleichen Kriterien beantworten.¹¹⁵¹ Neben der Prüfung, ob die Fragen in den Antworten tatsächlich eine Varianz erzeugen,¹¹⁵² dient der Pretest der Überprüfung des Messinstruments Fragebogen auf Gültigkeit (Validität) und Zuverlässigkeit (Reliabilität) der Messungen.¹¹⁵³ Der Fragebogen sollte möglichst zuverlässig messen (also bei mehrfacher Messung durch verschiedene Personen bzw. desselben Sachverhalts stabil sein) und genau diejenigen Merkmale messen, die gemessen werden sollen (Gültigkeit der Resultate).¹¹⁵⁴

Zur Durchführung des Pretests wurde der Fragebogen zunächst mit ausgewählten Experten aus dem Hochschulbereich besprochen.¹¹⁵⁵ Deren Rückmeldungen und Anregungen haben zu Änderungen in der Reihenfolge der Themen, der Bezeichnung der Antwortkategorien sowie des Fragebogens als auch einer Themenüberschrift geführt. So wurde z. B. die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ auf „Unternehmungskultur“ reduziert, um Tendenzaussagen der Befragten zu vermeiden.

Da sich weder Fragen zum Führungsverhalten noch Fragen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als Einleitungsfragen¹¹⁵⁶ eignen, wurde die Reihenfolge der Themen verändert und mit Fragen zur Nutzung der BSC begonnen („Seit wann setzen Sie die BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument in Ihrer Einrichtung ein?“ und „Waren Sie an der BSC-Entwicklung beteiligt?“).

¹¹⁵¹ Vgl. Kromrey (2006), S. 35.

¹¹⁵² Vgl. Hanke (2003), S. 3.

¹¹⁵³ Vgl. Schnell/Hill/Esner (2005), S. 11; s. hierzu auch Abschnitt 4.4.

¹¹⁵⁴ Vgl. Kromrey (2006), S. 400.

¹¹⁵⁵ Zur praktischen Prüfung der Validität/Gültigkeit wird als eine Möglichkeit die „expert validity“ genannt, d. h. die Einschätzung der Gültigkeit der Skalen durch Experten (vgl. Atteslander (2006), S. 214). Auch Prüfer und Rexroth weisen auf die Möglichkeit hin, zur Beurteilung des Fragebogens Experten heranzuziehen (vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 30).

¹¹⁵⁶ Diese auch als Eisbrecherfragen bezeichneten Einleitungsfragen sind allgemeiner als die nachfolgenden Fragen, führen auf das Thema hin, sollen für den Befragten von Interesse sein und dadurch eine kooperative Atmosphäre aufbauen (vgl. Diekmann (2008), S. 479, 483). Es sollte sich hierbei um einfache und nicht-heikle Fragen handeln (vgl. Dreier (1994), S. 121), die von allen Befragten leicht beantwortet werden können (vgl. Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 290).

Bei dem Pretest handelt es sich um ein Verfahren, mit dem der Fragebogen anhand einer Mini-Stichprobe getestet wird,¹¹⁵⁷ d. h. die Zahl der Untersuchungsobjekte ist im Pretest in der Regel wesentlich kleiner als in der Hauptuntersuchung.¹¹⁵⁸ Die unterschiedlichen Empfehlungen über die Fallzahl (d. h. die Anzahl der zu befragenden Personen) der Stichprobe reichen von 10-200.¹¹⁵⁹ An diesem Pretest haben Mitarbeiter/innen und Führungskräfte aus dem Niedersächsischen Landesamt für Soziales, Jugend und Familie, der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH), der Technischen Informationsbibliothek Hannover (TIB), dem Zentrum für Personaldienste Hamburg und dem ALV (Arbeit im Landkreis Verden, eine kommunale Anstalt öffentlichen Rechts) teilgenommen. Um insbesondere die Fragen des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ sowie der zusätzlichen „weichen“ Faktoren zu überprüfen, wurde der Fragebogen zusätzlich von drei Mitarbeiter/innen und Führungskräften öffentlicher Einrichtungen, die (noch) nicht mit der Balanced Scorecard arbeiten, unter Auslassen der Fragen zur BSC, beantwortet. Insgesamt konnte der Pretest mit 11 Teilnehmer/innen durchgeführt werden.

Insgesamt hat sich die Durchführung des Pretests als schwierig erwiesen, da mehrere Personen aus angefragten öffentlichen Einrichtungen erst ihre Teilnahme zugesagt, nach Erhalt des Fragebogens jedoch ohne Angabe eines Grundes ihre Zusage wieder zurückgezogen bzw. sich trotz mehrfachen Nachfragens nicht wieder gemeldet haben. Dies mag an den vielen sehr persönlichen Fragen zur Eigeninitiative, zur eigenen Flexibilität und Lernbereitschaft, evtl. aber auch in der Beurteilung der Führungskräfte liegen. Außerdem haben einige öffentliche Einrichtungen ihre BSC nicht wie von Kaplan und Norton vorgesehen implementiert (z. B. orientiert sich das Controlling des Niedersächsischen Landesamtes für Soziales, Jugend und Familie lediglich an der dort implementierten BSC in Bezug auf einige Kennzahlen,¹¹⁶⁰ in der Universität Mainz wurde die BSC als Instrument zur Entwicklung des strategischen Konzeptes verwendet und wird im laufenden Betrieb nicht eingesetzt;¹¹⁶¹ in der Bezirksregierung Münster orientiert sich der Zielvereinbarungsprozess an den Perspektiven der BSC – mit einer zusätzlichen Perspek-

¹¹⁵⁷ Vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 4.

¹¹⁵⁸ Vgl. Atteslander (2006), S. 277, 278.

¹¹⁵⁹ Vgl. Prüfer/Rexroth (1996), S. 5.

¹¹⁶⁰ Dies war einer E-Mail von Herrn Holger Sendatzki aus dem Niedersächsischen Landesamt für Soziales, Jugend und Familie vom 19.05.2008 zu entnehmen.

¹¹⁶¹ Diese Information hat Herr Götz Scholz, Kanzler der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, in einer E-Mail vom 05.03.2008 mitgeteilt.

tive „Gemeinwohl“ – und die Zielerreichungsgrade werden im Berichtswesen dokumentiert, jedoch sind keine Ursache-Wirkungsketten entwickelt worden¹¹⁶²).

Analysiert wurden als zentrale Gesichtspunkte der Fragebogenauswertung für den Pretest die Antwortverteilungen der Einzelitems und die Bearbeitungsvollständigkeit,¹¹⁶³ aber auch, ob die Kontrollfragen, d. h. die Fragen, die in einer anderen Fragestellung denselben Aspekt nochmals (z. B. „Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.“ und „In unserer Einrichtung hat man Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.“) bzw. das genaue Gegenteil dazu (z. B. „Die Person, die ich einschätze handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.“ und „Die Person, die ich einschätze, behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.“) abfragen, korrekt beantwortet wurden.¹¹⁶⁴

Zur Überprüfung der differenzierten Nutzung der Antwortstufen durch die Befragten wurde die Verteilung der gebildeten Punktskamen über verschiedene Itembatterien (je Variable) gebildet (s. Tabelle 11).¹¹⁶⁵ Neben Minimum und Maximum sind die gebräuchlichsten Maße für (quasi-)metrische Skalen – Mittelwert und Standardabweichung – angegeben.¹¹⁶⁶

„Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ wurden erwartungsgemäß recht hoch bewertet. „Transaktionale Führung“ hat mit 2,86 den niedrigsten Mittelwert (1 steht für „nie“, 3 für „manchmal“ und 5 für „immer“), wobei hier jedoch eine hohe Standardabweichung vorliegt.

¹¹⁶² Am 02.06.2008 gab es diese Information per E-Mail von Herrn Ulrich Heckhuis, Büroleiter des Dezernats 14 „Organisationsangelegenheiten / Controlling / Informationstechnik / Innenrevision“ der Bezirksregierung Münster.

¹¹⁶³ Vgl. Kuhnke (2007), S. 3.

¹¹⁶⁴ Vgl. Atteslander (2006), S. 278, 279 und Kromrey (2006), S. 383.

¹¹⁶⁵ Vgl. Kuhnke (2007), S. 6.

¹¹⁶⁶ Vgl. Diekmann (2008), S. 687.

Konstrukt	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
FV_TRAFO	2,51	3,61	3,11	0,40
FV_TRAAK	1,00	4,00	2,86	0,95
UK_VER	2,60	3,97	3,36	0,42
EIGEN	2,80	4,80	4,05	0,70
FLEX	3,00	4,10	3,59	0,41
LERN	2,90	4,30	3,58	0,53
BSC_NU	2,00	4,00	3,28	0,65

Tab. 11 Kennwerte der Modellvariablen aus dem Pretest

Die durchgeführte Reliabilitätsanalyse wird v. a. zur Überprüfung der Aussagekonsistenz von Fragebögen eingesetzt,¹¹⁶⁷ da der Reliabilitätskoeffizient (hier: Cronbachs Alpha) ein wichtiger Kennwert zur Beurteilung des Gesamttests ist.¹¹⁶⁸ Zur Prüfung der verwendeten Items wurde zusätzlich eine Trennschärfeanalyse durchgeführt, um nur die Items mit einer hohen Korrelation mit der Gesamtskala in die endgültigen Likert-Skalen aufzunehmen.¹¹⁶⁹ Die folgenden Skalen der „Vertrauensbasierten Unternehmungskultur“ wurden um jeweils ein Item reduziert, da durch Weglassen der entsprechenden Items der Wert des Cronbachs Alpha erhöht werden konnte:

- „Vertrauen“ (Herausgenommen wurde die Frage „Die Mitarbeiter/innen setzen großes Vertrauen in die Führungskräfte.“¹¹⁷⁰, denn hierbei handelt es sich vermutlich eher um eine Frage speziell nach dem Führungsverhalten der Vorgesetzten; $\alpha_{\text{alt}} = 0,508$, $\alpha_{\text{neu}} = 0,673$.)
- „Information“ (Herausgenommen wurde die Frage „In unserer Einrichtung gibt es eine ausgeprägte interne Kommunikation.“¹¹⁷¹, da Kommunikation offenbar nicht automatisch Information bedeutet; $\alpha_{\text{alt}} = 0,695$, $\alpha_{\text{neu}} = 0,789$.)

¹¹⁶⁷ Vgl. Eckstein (2006), S. 291.

¹¹⁶⁸ Vgl. Bühl (2008), S. 501.

¹¹⁶⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 190.

¹¹⁷⁰ Vgl. Jöns/Hodapp/Weiss (2006), S. 5, 6.

¹¹⁷¹ Vgl. Schmidt (1995), S. 226.

- „Fehlertoleranz“ (Herausgenommen wurde die Frage „In unserer Einrichtung ist Fehler machen gestattet, wenn man etwas Neues ausprobiert.“¹¹⁷², da diese Frage voraussetzt, dass die Befragten überhaupt Neues ausprobieren (dürfen); $\alpha_{\text{alt}} = 0,583$, $\alpha_{\text{neu}} = 0,679$.)

Die Reliabilitätswerte für „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ sind mit $\alpha = 0,504$ und $\alpha = 0,163$ sehr gering. Da die Literaturrecherche diese beiden Aspekte jedoch als relevant ergeben haben,¹¹⁷³ kann es sein, dass die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen speziell in öffentlichen Einrichtungen sehr viele Regeln und Vorschriften sowie eine starke „Hierarchie“ nicht zwingend, wie in der Literatur vermutet, negativ bewerten. Dies soll in der Hauptuntersuchung weiter verfolgt werden, um nicht aus der geringen Zahl der Pretest-Teilnehmer/innen voreilige Schlüsse zu ziehen, so dass die Fragen zur „Beteiligung“ und zur „Regelungsdichte“ im Fragebogen erhalten bleiben. Dieses stellt im Zusammenhang mit der Operationalisierung des theoretischen Konstrukts insofern kein Problem dar, als dass Items auch noch während bzw. nach der Erhebung der Daten modifiziert bzw. als unbrauchbar eliminiert werden können.¹¹⁷⁴ Insbesondere die Frage zum Kontrollverzicht („In unserer Einrichtung fühlt man sich als Mitarbeiter/in stark kontrolliert.“¹¹⁷⁵) in der Skala „Beteiligung“ weist einen geringen Trennschärfekoeffizienten von -0,14 auf. Dies mag darin begründet sein, dass Kontrolle mehrere Aspekte hat und u. a. auch als das Gegenteil von Gleichgültigkeit angesehen wird.¹¹⁷⁶

Auch bei der Skala „Vorbild sein“ des Konstrukts „Transformationale Führung“ kam es bei der Trennschärfenanalyse zu einem auffälligen Wert ($\alpha = 0,602$). Möglicherweise wurde das Item „Die Person, die ich einschätze führt eher durch ‚Taten‘ denn durch ‚Anweisungen‘.“¹¹⁷⁷ nicht als vorbildliches Verhalten verstanden bzw. interpretiert, da sich durch Weglassen dieses Items ein Wert von 0,874 für Cronbachs Alpha ergeben würde. Da die Struktur etablierter Tests erhalten bleiben sollte, wurde jedoch in den Skalen des

¹¹⁷² Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 82.

¹¹⁷³ Siehe hierzu Abschnitt 3.3.1.

¹¹⁷⁴ Vgl. Dreier (1994), S. 81. Auch Diekmann weist darauf hin, dass während der Auswertung der Daten der Hauptehebung „... in der Regel noch verschiedene Umformungen der Variablen (z. B. die Zusammenfassung von Kategorien) vorgenommen“ werden (Diekmann (2008), S. 221).

¹¹⁷⁵ Vgl. Giesler (2003), S. 352.

¹¹⁷⁶ Vgl. Strupat (2008), S. 2.

¹¹⁷⁷ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 5, 7, 15.

Konstrukts „Transformationale Führung“ keine Veränderung vorgenommen, diese Frage in der Auswertung der Hauptuntersuchung aber kritisch im Blick behalten.

Die Fragen zum Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem weisen mit einem Wert für Cronbachs Alpha von 0,927 eine sehr hohe Reliabilität auf. Die Trennschärfekoeffizienten für die einzelnen Items liegen alle über dem empfohlenen Wert von 0,3.¹¹⁷⁸

Trotz der Eliminierung einzelner Items wurde die Mindestforderung von drei Items je Skala erfüllt.¹¹⁷⁹ Da alle Konstrukte (FV_TRAFO, FV_TRAAK, UK_VER, EIGEN, FLEX, LERN und BSC_NU) nach der Eliminierung einzelner Items die Mindestanforderungen an das Reliabilitätsmaß Cronbachs Alpha¹¹⁸⁰ erreichen, konnten im endgültigen Fragebogen in diesen Skalen ausschließlich homogene bzw. reliable Items verwendet werden.¹¹⁸¹

4.4 Reliabilität, Validität und Objektivität als zentrale Anforderungen an eine quantitative Untersuchung

Grundlage ist das in der empirischen Sozialforschung relativ oft verwendete Survey-Design, bei dem in einem Datenerhebungsprozess (meistens in Form einer Befragung) sowohl unabhängige als auch abhängige Variablen gemessen werden.¹¹⁸² Die Qualität eines Tests bzw. eines Fragebogens muss überprüft werden und ist an Kriterien der Testgüte festzumachen.¹¹⁸³ Von zentraler Bedeutung sind die beiden Gütekriterien **Reliabilität**, d. h. das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen mit einem Messinstrument zu den gleichen Ergebnissen führen, und **Validität**, d. h. das Ausmaß, in dem ein Messinstrument tatsächlich das misst, was es messen soll.¹¹⁸⁴ Die **Objektivität** gibt

¹¹⁷⁸ Denn Trennschärfekoeffizienten kleiner 0,3 zeigen, dass dieses Item etwas anderes misst als die Gesamtskala (vgl. Pallant (2005), S. 92).

¹¹⁷⁹ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 783, 786.

¹¹⁸⁰ Siehe hierzu Abschnitt 4.4 – Reliabilität.

¹¹⁸¹ Vgl. Eckstein (2006), S. 304.

¹¹⁸² Vgl. Schnell/Hill/Esner (2005), S. 228, 231.

¹¹⁸³ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 195.

¹¹⁸⁴ Vgl. Schnell/Hill/Esner (2005), S.151, 154.

zusätzlich an, in welchem Ausmaß das Ergebnis der Befragung unabhängig vom jeweiligen Untersucher ist.¹¹⁸⁵

Reliabilität

Die *Reliabilität*¹¹⁸⁶ kann auf drei Arten geschätzt werden, über die Berechnung der inneren Konsistenz, die Ermittlung der Paralleltestreliabilität und die Retest-Reliabilität.¹¹⁸⁷ Da aufgrund der geringen Bereitschaft zur Teilnahme¹¹⁸⁸ weder ein Paralleltest noch ein Retest durchgeführt werden konnte, wurde hier zur Prüfung der Reliabilität der Cronbachs α -Koeffizient¹¹⁸⁹ verwendet, der Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann, wobei empirische Werte über 0,8 in der Regel als akzeptabel betrachtet werden können.¹¹⁹⁰

Validität

Die *Validität*¹¹⁹¹ ist zu überprüfen, da objektive und reliable Messinstrumente nicht zwingend auch valide sind, Objektivität und Reliabilität also lediglich notwendige Minimalanforderungen darstellen.¹¹⁹² Zu beachten ist, dass sobald die interne Validität (die Erklärbarkeit von Resultaten) steigt, die externe Validität (die Generalisierbarkeit von Resultaten) abnimmt und umgekehrt.¹¹⁹³ Bei der Validität werden drei Validitätsarten unterschieden, die Inhalts-, die Kriteriums- und die Konstruktvalidität.¹¹⁹⁴

Inhaltsvalidität

Bei der Inhaltsvalidität wird gefragt, ob alle Aspekte, die gemessen werden sollen, bei der Untersuchung auch berücksichtigt wurden, d. h. ob plausible Untersuchungsergebnisse

¹¹⁸⁵ Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 46.

¹¹⁸⁶ Bei der Reliabilität/der Zuverlässigkeit einer Operationalisierung handelt es sich um das Ausmaß, in dem ein Messinstrument, in diesem Fall der Fragebogen, immer wieder die gleichen Messergebnisse (bei gleich bleibender Eigenschaft der Objekte) liefert (vgl. Dreier (1994), S. 88).

¹¹⁸⁷ Vgl. Bühner (2006), S. 30, 35, 36.

¹¹⁸⁸ Siehe Abschnitte 4.3.2 und 4.5.1.

¹¹⁸⁹ Bei Cronbachs Alpha handelt es sich um das am häufigsten angewendete Reliabilitätsmaß (vgl. Eckstein (2006), S. 299), also um die Standardmethode zur Schätzung der inneren Konsistenz (vgl. Bühner (2006), S. 132).

¹¹⁹⁰ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 153. Andere Autoren bewerten einen Test bzw. ein Konstrukt bereits ab einem Wert für Cronbachs Alpha ab 0,7 (vgl. z. B. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 139) bzw. manche schon ab 0,6 als reliabel (vgl. z. B. Eckstein (2006), S. 302, 305).

¹¹⁹¹ Mit der Validität ist der Gültigkeits- bzw. Glaubwürdigkeitsgrad gemeint, mit dem die Messergebnisse erzielt werden, die der Test zu messen beansprucht (vgl. Eckstein (2006), S. 293).

¹¹⁹² Vgl. Diekmann (2008), S. 256, 261.

¹¹⁹³ Vgl. Gebert (2002), S. 78.

¹¹⁹⁴ Vgl. Bühner (2006), S. 36.

vorliegen.¹¹⁹⁵ Inhaltsvalidität liegt vor, wenn die ausgewählten Items die zu messenden Eigenschaften in hohem Grad repräsentieren.¹¹⁹⁶

Zur Beurteilung der Inhaltsvalidität liegen keine objektiven Kriterien vor.¹¹⁹⁷

Kriteriumsvalidität

Zur Prüfung der Kriteriumsvalidität wird die Höhe der Korrelation zwischen der Messung mit dem Messinstrument und einem externen Kriterium ermittelt, jedoch lässt sich häufig kein geeignetes externes Kriterium zur Beurteilung der Kriteriumsvalidität finden.¹¹⁹⁸

Konstruktvalidität

Mit der hier relevanten Konstruktvalidität¹¹⁹⁹ werden Hypothesen über den Zusammenhang des interessierenden Konstrukts mit anderen Konstrukten und beobachtbaren Variablen empirisch überprüft.¹²⁰⁰ Die Validität prüft also, ob tatsächlich das Konstrukt erfasst wurde, welches gemessen werden sollte, wobei gerade dieser Aspekt in der Vertrauensforschung problematisch ist.¹²⁰¹ Auch merkt z. B. Bühner hierzu an, „... dass es unrealistisch ist, ohne Messfehler zu messen.“¹²⁰²

Schnell, Hill und Esser wenden die konfirmatorische Faktorenanalyse zur Konstruktvalidierung an.¹²⁰³

Objektivität

Unter Objektivität versteht man den Grad der Unabhängigkeit bzw. Allgemeingültigkeit, mit dem für verschiedene Merkmalsträger (Befragte) bei Verwendung des gleichen Messinstruments (in diesem Fall des gleichen Fragebogens) für ein zu messendes Merkmal Messergebnisse erzielt werden.¹²⁰⁴ Gerade für die Objektivität in der Vertrauensforschung

¹¹⁹⁵ Vgl. Dreier (1994), S. 85.

¹¹⁹⁶ Vgl. Diekmann (2008), S. 258.

¹¹⁹⁷ Vgl. Dreier (1994), S. 85.

¹¹⁹⁸ Vgl. Dreier (1994), S. 86.

¹¹⁹⁹ In der Praxis hat gerade die Konstruktvalidität eine besondere Bedeutung (vgl. Eckstein (2006), S. 293).

¹²⁰⁰ Vgl. Borg/Staufenbiel (1997), S. 49 und Dreier (1994), S. 86.

¹²⁰¹ Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 30.

¹²⁰² Bühner (2006), S. 42.

¹²⁰³ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 162.

¹²⁰⁴ Vgl. Eckstein (2006), S. 293.

spielt die Unabhängigkeit der Untersuchungsleiter/innen eine große Rolle.¹²⁰⁵ Bei der hier gewählten Form der schriftlichen Befragung sind keine Interviewer/innen, die eine mögliche Fehlerquelle darstellen würden,¹²⁰⁶ notwendig.

Auch wenn ein Test die Gütekriterien Reliabilität, Validität und Objektivität erfüllen muss, erhebt ein Test zur Messung eines Konstrukts keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.¹²⁰⁷ Es ist aber zu beachten, dass die Zuordnung eines Indikators zu einem theoretischen Konstrukt zwar nicht endgültig zu beweisen ist, aber empirisch mehr oder weniger gut bestätigt werden kann.¹²⁰⁸

4.5 Beschreibung der Stichprobe und erste Analysen als Basis für statistische Verfahren

4.5.1 Die Technische Informationsbibliothek Hannover (TIB) als ausgewählte Untersuchungseinheit

Da für die Überprüfung statistischer Hypothesen Einzelbeobachtungen nicht ausreichen,¹²⁰⁹ wurden Mitarbeiter/innen und Führungskräfte einer öffentlichen Einrichtung, die bereits eine Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem im Einsatz hat, befragt.

Auch wenn die Erfassung der Unternehmenskultur im Idealfall als Vollerhebung aller Mitglieder einer Einrichtung bzw. einer Unternehmung durchgeführt werden sollte, da diese definitionsgemäß von allen getragen wird,¹²¹⁰ wird in dieser Untersuchung die Menge der Befragten auf die von der BSC betroffenen Mitglieder der untersuchten Einrichtung begrenzt.

¹²⁰⁵ Vgl. Schweer/Thies (2003), S. 28, 29.

¹²⁰⁶ Vgl. Atteslander (2006), S. 147.

¹²⁰⁷ Vgl. Eckstein (2006), S. 292.

¹²⁰⁸ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 79. „Die Richtigkeit einer Theorie kann durch empirische Forschung niemals endgültig bewiesen werden.“ (Bortz/Döring (2006), S. 18.)

¹²⁰⁹ Vgl. Kromrey (2006), S. 46.

¹²¹⁰ Vgl. Martins (2007), S. 58; s. Abschnitt 2.6.2 für die hier verwendete Definition der Unternehmenskultur.

Hierbei handelt es sich also um eine Auswahl bzw. Stichprobe,¹²¹¹ denn zum einen sind Vollerhebungen nur dann sinnvoll, wenn die Zahl der Einheiten der möglichen Gesamtheit relativ gering ist¹²¹² und zum anderen sind für diese Untersuchung bestimmte Kriterien zu erfüllen (s. Abbildung 15). Es handelt sich in diesem Fall also um eine Stichprobe in Form einer bewussten Auswahl bzw. einer „Auswahl nach Gutdünken“, wobei die in Abbildung 15 aufgeführten Kriterien der Auswahl „typischer Fälle“ zugrunde gelegt wurden.¹²¹³ Es wurde darauf geachtet, dass die Stichprobe trotz der nicht möglichen Zufallsauswahl für alle öffentliche Einrichtungen, die mit einer BSC arbeiten als die zugrunde liegende Gesamtheit stellvertretend ist, um von der Stichprobe auf diese Gesamtheit schließen zu können.¹²¹⁴ Wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass es eine große Vielfalt unterschiedlicher öffentlicher Einrichtungen gibt.¹²¹⁵

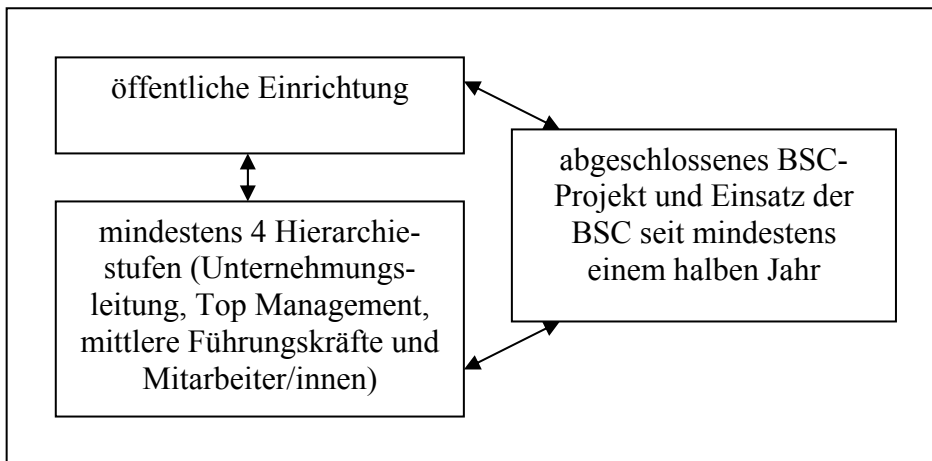


Abb. 15 Auswahlkriterien für die Stichprobe
Quelle: Eigene Darstellung

Die Untersuchung wurde in der Technischen Informationsbibliothek Hannover durchgeführt, eine öffentliche Einrichtung mit 159 Personalstellen,¹²¹⁶ verteilt auf vier Hierarchieebenen (Direktor, Abteilungsleitungen – bilden zusammen mit dem Direktor das

¹²¹¹ Denn für die Teilerhebung wurden die Untersuchungsobjekte nach vorher festgelegten Regeln (s. Abbildung 15) aus der Gesamtheit der Fälle, auf die sich die Fragestellung richtet (also alle öffentlichen Einrichtungen mit einer BSC), ausgewählt (vgl. Kromrey (2006), S. 265, 266).

¹²¹² Vgl. Kromrey (2006), S. 267.

¹²¹³ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 298, 299 und Kromrey (2006), S. 279 und 281-283.

¹²¹⁴ Vgl. Atteslander (2006), S. 257.

¹²¹⁵ Siehe hierzu auch Kapite 2.

¹²¹⁶ Vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 43. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover haben zusammen 308 Personalstellen (vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 43).

Bibliotheksmanagement –, Teamleitungen und Mitarbeiter/innen). Die TIB arbeitet seit etwas unter einem Jahr mit einer *übergeordneten Balanced Scorecard*¹²¹⁷ als strategisches Führungssystem.

Befragt wurden 85 Mitarbeiter/innen und Führungskräfte,¹²¹⁸ die direkt (Bibliotheksmanagement ohne Direktor, da er keine/n direkte/n Vorgesetzte/n hat) oder indirekt über die Strategie und den sich aus den strategischen Zielen ergebenden Maßnahmen (Teamleitungen, Stabsstellen sowie Fachreferent/innen) von der Balanced Scorecard betroffen sind bzw. an der BSC-Entwicklung beteiligt waren.

Zur Erhöhung der Rücklaufquote wurde der Fragebogen zusammen mit einem Anschreiben verschickt und nach Ablauf der Hälfte des Zeitraums für die Rückgabe der Bögen eine E-Mail an alle mit zusätzlichen Erläuterungen zu der Befragung versendet. Insgesamt konnten n = 30 vollständig ausgefüllte Fragebögen bei der Auswertung berücksichtigt werden, was einer Quote von 35 % entspricht.¹²¹⁹ Auch wenn eine höhere Rücklaufquote wünschenswert gewesen wäre, müsste diese „... nicht zwangsläufig mit einer Steigerung der Validität einher gehen...“¹²²⁰

Die deskriptive Auswertung der Items (s. Tabelle 12) hat gezeigt, dass sich alle Hierarchiestufen an der Befragung beteiligt haben (Top-Management mit 13,3 %, weitere Führungskräfte mit 53,3 % und Mitarbeiter/innen mit 33,3 % Anteil an allen Teilnehmenden). Bei der Analyse der Alterstufen ergibt sich, dass die Gruppe der 41- bis 50-jährigen mit 43,3 % den größten Anteil stellt, was daran liegt, dass überwiegend Führungskräfte und Fachreferent/innen angeschrieben wurden, beides Positionen, die in Bibliotheken eine längere Ausbildung und Berufserfahrung voraussetzen. Auch die Gruppe der 51- bis 60-jährigen nimmt mit 26,7 % einen relativ hohen Anteil ein, während die 31- bis 40-jährigen mit 25,7 % und die unter 31-jährigen gar nicht vertreten sind. Es haben sich sowohl Befragte beteiligt, die an der Entwicklung der BSC beteiligt waren (16,7 %) als auch

¹²¹⁷ Unter übergeordneter BSC ist eine Balanced Scorecard auf Ebene der Gesamtunternehmung bzw. der gesamten Einrichtung zu verstehen.

¹²¹⁸ Hierbei handelt es sich zum Teil um Führungskräfte und Mitarbeiter/innen auf Personalstellen der Universitätsbibliothek Hannover, die im organisatorischen und räumlichen Verbund mit der TIB arbeitet (vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 42), also auch von den Zielen und Maßnahmen der TIB-BSC betroffen sind.

¹²¹⁹ Es handelt sich hierbei um eine relativ hohe Rücklaufquote, denn „je nach Zielgruppe sind häufig nur Rücklaufquoten um die 5 % zu erwarten“ (Diekmann (2008), S. 516).

¹²²⁰ Konradt/Fary (2006), S. 94.

Befragte, die nicht beteiligt waren (83,3 %). Das Verhältnis Frauen zu Männern entspricht mit 2 zu 1 dem typischen Verhältnis in der Bibliothek.¹²²¹

Beteiligung an der BSC-Entwicklung		Position in der Einrichtung (Verteilung innerhalb der 85 befragten Personen)		Alter	
ja	5	Top-Management	13,3 % (8,2 %)	31 – 40 Jahre	25,7 %
nein	25	weitere Führungskräfte	53,3 % (64,7 %)	41 – 50 Jahre	43,3 %
		Mitarbeiter/innen	33,3 % (27,1 %)	51 – 60 Jahre	26,7 %
				über 60 Jahre	3,3 %
gesamt	30	gesamt	100 %	gesamt	100 %

Tab. 12 Zusammenfassung der deskriptiven Ergebnisse

Da es sich bei der in der TIB eingeführten Balanced Scorecard um eine übergeordnete BSC handelt, an deren Entwicklung und Implementierung, ebenso wie an der vorangegangenen Strategieentwicklung, überwiegend das Top Management beteiligt war und diese derzeit noch die primären Nutzer/innen der Verbesserungen z. B. im Bereich des Reportings sind, wurde trotz der unterschiedlichen Anteile von Top Management und mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen an der Stichprobe (und der deshalb unter Vorbehalt zu bewertenden Ergebnisse) ein *T-Test*¹²²² mit den beiden Gruppen „Top Management“ und „Mittlere Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen“ (in Survey- bzw. Umfragestudien werden die Vergleichsgruppen erst nachträglich bei der Datenauswertung gebildet¹²²³) durchgeführt. Dieser Test hat ergeben, dass lediglich für die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ und den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen bestehen. Das Top Management hat die vertrauensbasierte Unternehmenskultur in der Technischen Informationsbibliothek deutlich besser bewertet als die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen. Besonders auffällig ist hierbei der Unterschied in der Frage zur

¹²²¹ Der Anteil der Frauen in Leitungspositionen beträgt in der TIB/UB 66 % (vgl. Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008), S. 35).

¹²²² T-Tests werden genutzt, wenn man für zwei Gruppen die Mittelwerte vergleichen möchte (vgl. Pallant (2005), S. 97).

¹²²³ Vgl. Diekmann (2008), S. 329.

Bedeutung der Hierarchie. Die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen stimmen dieser Aussage weitgehend zu, die Mitglieder des Top Managements stimmen eher nicht zu. Auch die Nutzung der Balanced Scorecard wird vom Top Management im Durchschnitt besser bewertet als von den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen. Hier sind die auffälligsten Unterschiede bei den Fragen zur Verbesserung des Reportingsystems und der Stärkung des funktionsübergreifenden Denkens in Zusammenhängen.

4.5.2 Explorative Faktorenanalyse zur Überprüfung der selbst entwickelten Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Da aufgrund des Literaturstudiums keine Aussage dazu gemacht werden konnte, „... ob und in welcher Weise die in die Faktorenanalyse eingehenden Variablen miteinander zusammenhängen“¹²²⁴, wurde eine explorative Faktorenanalyse für die Items des neu gebildeten Konstrukts „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ durchgeführt, denn die explorative Faktorenanalyse versucht, die voneinander unabhängigen Einflussfaktoren herauszufinden.¹²²⁵ Diese Faktoren sollen die beobachteten Zusammenhänge zwischen den untersuchten Variablen möglichst vollständig erklären.¹²²⁶

Die 14 Items der Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ wurden einer in der Praxis häufig angewendeten Hauptkomponentenanalyse unterzogen,¹²²⁷ da hier lediglich eine Beschreibung der Faktoren erfolgen sollte.¹²²⁸ Zuvor wurde die Eignung der Daten für solch eine Analyse überprüft. Bei insgesamt 14 Items ist die Vorgabe von mindestens fünf Items je erwartetem Faktor erfüllt.¹²²⁹ Eine Betrachtung der Korrelationsmatrix hat ergeben, dass mit lediglich einer Ausnahme Korrelationen von größer 0,3 vorhanden sind.¹²³⁰

Ein Maß zur Beurteilung der Güte des Faktorenmodells sind die für jedes Skalenitem berechneten MSA- (Measure of Sampling Adequacy-) Werte der Anti-Image-Korrelations-

¹²²⁴ Bühl (2008), S. 510.

¹²²⁵ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 260.

¹²²⁶ Vgl. Bühl (2008), S. 509.

¹²²⁷ Vgl. Eckstein (2006), S. 309 und Bühl (2008), S. 509.

¹²²⁸ Vgl. Bühner (2006), S. 210.

¹²²⁹ Vgl. Bühner (2006), S. 192.

¹²³⁰ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 114 und Pallant (2005), S. 182.

matrix.¹²³¹ Die Werte für dieses Maß der Stichprobeneignung erfüllte nicht jedes Item, so dass das Item BSC_NU_2 (zum Einfluss der BSC auf das gemeinsam getragene Verständnis der Strategie) eliminiert werden musste. Anschließend lagen alle MSA-Werte über 0,5. Der Wert für das Kaiser-Meyer-Olkin-Maß (KMO) liegt bei 0,722, was einer ausreichend guten Beurteilung entspricht, so dass die Variablen für eine Faktorenanalyse geeignet sind.¹²³²

Der Bartlett-Test auf Sphärizität erreicht einen höchst signifikanten Wert ($p = 0,000$), d. h. es ist sinnvoll, die explorative Faktorenanalyse fortzusetzen.¹²³³ Alle *Kommunalitäten*¹²³⁴ der untersuchten Items liegen über dem Mindestwert von 0,5 und haben damit einen ausreichenden Erklärungsbeitrag.¹²³⁵

Die Faktorenanalyse wird häufig um eine Rotationsphase erweitert, um dadurch angemessene Interpretationen der extrahierten Faktoren zu erhalten.¹²³⁶ Für die Faktorenrotation, die dazu dient, für die Mittels der Faktorenanalyse extrahierten Faktoren eine möglichst einfache und sachlogisch plausible Struktur zu finden, wird das in der Praxis häufig angewendete Varimax-Verfahren eingesetzt.¹²³⁷ Interessant sind bei einer Faktorenrotation immer die Absolutwerte der Ladungskoeffizienten einer rotierten Komponentenmatrix, wobei bei einem absoluten Ladungskoeffizient von größer 0,5 eines empirisch beobachteten Merkmals dieses als auf einen Faktor „hoch geladen“ gilt.¹²³⁸ Die bei der Faktorenanalyse ermittelte Ladung auf einen Faktor kann als Indikator für die Treffgenauigkeit, also das Maß, mit dem die jeweilige Frage die Zieldimension anspricht, verwendet werden.¹²³⁹ Wenn eine Frage tatsächlich auf der Zieldimension misst, wird sie

¹²³¹ Für die Bewertung der MSA-Werte gelten ähnliche Anhaltspunkte wie für das KMO-Maß (vgl. Bühner (2006), S. 207).

¹²³² Vgl. Bühl (2008), S. 540. KMO-Koeffizienten kleiner 0,5 sind inkompatibel mit der Durchführung einer Faktorenanalyse, aber bereits bei KMO kleiner 0,6 sollte keine Faktorenanalyse mehr durchgeführt werden (vgl. Bühner (2006), S. 207, 210 und Pallant (2005), S. 182).

¹²³³ Vgl. Bühl (2008), S. 540.

¹²³⁴ Die Kommunalität gibt den gesamten Wert der Varianz an, den das gemessene Item mit dem Faktor, auf den sie lädt, gemeinsam hat (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 706).

¹²³⁵ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 130, 131, 133, 149.

¹²³⁶ Vgl. Kockläuner (2000), S. 79.

¹²³⁷ Vgl. Eckstein (2006), S. 315, 316 und Bühl (2008), S. 509.

¹²³⁸ Vgl. Eckstein (2006), S. 318. Andere Autoren, z. B. Pallant, bezeichnen einen Ladungskoeffizienten von größer 0,4 bereits als starke bzw. hohe Ladung (vgl. Pallant (2005), S. 185), wieder andere setzen den Mindest-/Minimalwert für die Faktorladung bei größer 0,3 an (vgl. z. B. Bühner (2006), S. 209 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 128, 129).

¹²³⁹ Vgl. Holm (1986b), S. 72, 73.

als gültig bezeichnet.¹²⁴⁰ Da hier nur diejenigen Items, deren Faktorladung unter 0,4 liegt, eliminiert werden sollen,¹²⁴¹ bleiben alle Items erhalten. In der folgenden Tabelle 13 sind alle Faktorladungen größer 0,3 für zwei Komponenten aufgeführt.

Item		Komponente 1	Komponente 2
BSC_NU_1	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich meine Aufgabenerfüllung insgesamt verbessert.	0,633	(0,384)
BSC_NU_3	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Steuerung insgesamt verbessert.		0,715
BSC_NU_4	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die Verbindlichkeit von Zielen erhöht.	0,667	(0,498)
BSC_NU_5	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das Reportingssystem verbessert.		0,800
BSC_NU_6	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine bessere Übertragung vager strategischer Aussagen in Aktionsprogramme.	(0,444)	0,690
BSC_NU_7	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Budgetierung verbessert.	0,785	
BSC_NU_8	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich der Planungsprozess verbessert.	0,863	(0,326)
BSC_NU_9	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung inhaltlich verbessert.	0,863	(0,312)
BSC_NU_10	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument erfolgt eine Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung.		0,851
BSC_NU_11	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde das funktionsübergreifende Denken in Zusammenhängen gestärkt.	(0,437)	0,747
BSC_NU_12	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.	0,649	(0,629)
BSC_NU_13	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument wurde die Jahresplanung zeitlich verkürzt.	0,863	
BSC_NU_14	Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich das „strategische Lernen“ verbessert.	(0,322)	0,814
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; 2 Komponenten extrahiert Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung Erklärte Varianz: 72,749 %			

Tab. 13 Faktorladungen der zur Messung von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ verwendeten Items

¹²⁴⁰ Vgl. Holm (1986b), S. 78.

¹²⁴¹ Vgl. Bühl (2008), S. 529.

Zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren wurden ausschließlich die Faktoren mit einem Eigenwert größer 1 berücksichtigt.¹²⁴² Da es zwei Eigenwerte über 1 gibt, werden zwei Faktoren extrahiert, von denen der erste Faktor 62,259 % und der zweite Faktor lediglich 10,490 % der Gesamtvarianz erklärt. Mit 72,749 % erklärter Gesamtvarianz liegt ein guter Wert über dem üblichen Mindestwert von 60 % vor.¹²⁴³

Auch wenn hier die Mindestgröße der Stichprobe zur Durchführung einer Faktorenanalyse (empfohlen ist eine Stichprobengröße von mindestens 50)¹²⁴⁴ nicht erfüllt ist, ergeben die Ergebnisse der Faktorenanalyse folgende, theoretisch plausible Faktoren.¹²⁴⁵

Bis auf das Item BSC_NU_12 lassen sich alle Items direkt einem einzigen Faktor zuordnen (s. Tabelle 13). Der Faktor 1 enthält die Items, die sich überwiegend mit der Planung, der Budgetierung, der Verbesserung der Zielvereinbarungen und dadurch der eigenen Aufgabenerfüllung beschäftigen, so dass hierfür die Bezeichnung „Verbesserung der Planung“ passt. Die neu entwickelte Skala BSC_NU_PLAN hat ein sehr gutes Cronbachs α von 0,934. Das Item BSC_NU_12 („Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.“) wurde in die Skala BSC_NU_PLAN integriert, da die Projektpriorisierung ein Bestandteil des Planungsprozesses darstellt. Auch lädt das Item auf diesem Faktor höher.¹²⁴⁶

Im Faktor 2 finden sich überwiegend Items zur Strategieumsetzung, zum Strategieverständnis und zur strategischen Steuerung, so dass dieser Faktor mit „Verbesserung der strategischen Steuerung“ betitelt werden kann. Diese neue Skala BSC_NU_STRA hat ebenfalls einen sehr guten Wert für Cronbachs α von 0,910.

Eine Untersuchung der Reliabilität der Gesamtskala hat einen sehr guten Cronbachs Alpha-Wert von 0,849 ergeben.

¹²⁴² Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 120 und Pallant (2005), S. 175. Faktoren werden hier mit Hauptkomponenten gleichgesetzt.

¹²⁴³ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 120.

¹²⁴⁴ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 112, 113.

¹²⁴⁵ Siehe hierzu auch 3.5.

¹²⁴⁶ Vgl. hierzu Bühl (2008), S. 513-516 und 523-525.

4.5.3 Test auf Normalverteilung, Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen

Vor jeder multivariaten Analyse muss die Normalverteilung der Variablen¹²⁴⁷ überprüft werden,¹²⁴⁸ denn es sollte eine möglichst hohe Streuung (mindestens gleichverteilt, besser normalverteilt) der verschiedenen Merkmalsausprägungen je Variable vorhanden sein.¹²⁴⁹

Auch wenn ein valider Nachweis, dass eine Variable normalverteilt ist, mit kleinen Stichproben nicht zu erbringen ist¹²⁵⁰ und genau normalverteilte Werte in der Regel so gut wie nicht vorkommen,¹²⁵¹ wurde zur Überprüfung, ob die Variablen hinreichend normalverteilt sind, der Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung (nach Lilliefors) durchgeführt. Es wurde überprüft, ob eine Irrtumswahrscheinlichkeit $p < 0,05$ vorliegt, da in diesem Fall die gegebene Verteilung signifikant von der Normalverteilung abweichen würde.¹²⁵² Für die Variablen FV_TRAFO, FV_TRAAK, UK_VER, EIGEN, FLEX und LERN kann aufgrund der Testergebnisse eine Normalverteilung angenommen werden.¹²⁵³ Für die Variable BSC_NU liegt mit einem p von 0,008 jedoch keine Normalverteilung vor.

Zusätzlich wurde überprüft, dass keine großen Unterschiede zwischen Mittelwert und 5 % getrimmtem Mittel vorliegen.¹²⁵⁴ Zusätzlich wurden die Q-Q-Diagramme (Normalverteilungsdiagramme) als optische Möglichkeit zur Entscheidung, ob eine Normalverteilung vorliegt, herangezogen.¹²⁵⁵

Gerade bei kleinen Stichproben können bedeutsame Abweichungen von der Normalverteilung eine beträchtliche Wirkung auf die Ergebnisse haben.¹²⁵⁶ Lediglich für die Variable BSC_NU lag keine Normalverteilung vor, so dass hier eine Transformation

¹²⁴⁷ Der Begriff „Konstrukt“ wurde in der Modellbeschreibung und im Folgenden mit dem allgemeineren Begriff „Variable“ gleichgesetzt (vgl. Dreier (1994), S. 91).

¹²⁴⁸ Vgl. Kockläuner (2000), S. 12.

¹²⁴⁹ Vgl. Dreier (1994), S. 55.

¹²⁵⁰ Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 197. Kleine Stichproben sind im Allgemeinen durch ein n kleiner 30 gekennzeichnet (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 195).

¹²⁵¹ Vgl. Bühl (2008), S. 119.

¹²⁵² Vgl. Bühl (2008), S. 240, 338 und Pallant (2005), S. 57.

¹²⁵³ Vgl. Bühl (2008), S. 240.

¹²⁵⁴ Vgl. Pallant (2005), S. 57.

¹²⁵⁵ Vgl. Bühl (2008), S. 241.

¹²⁵⁶ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 80, 81.

vorgenommen wurde.¹²⁵⁷ Anschließend liegt mit $p = 0,200$ (gegenüber 0,008 vor der Transformation) eine Normalverteilung vor.

Im Folgenden werden *Mittelwerte*¹²⁵⁸ (m), Standardabweichungen (s) Korrelationen und Cronbachs α -Werte für die Skalen der Variablen „Transformationale Führung“ (FV_TRAFO, s. Tabelle 14), die Skalen der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ (UK_VER, s. Tabelle 15) sowie der gesamten Modellvariablen (auf Konstruktebene und auf Faktorebene, s. Tabellen 16 und 17) berechnet und dargestellt. Dazu wurden sämtliche Variablen durch Berechnung des arithmetischen Mittels der jeweiligen Itemausprägungen gebildet.¹²⁵⁹

Die Standardabweichung (die Quadratwurzel der Varianz) wird als das gebräuchlichste Maß für die Streuung der Messwerte ausgewertet.¹²⁶⁰ Auch wenn sowohl Standardabweichung als auch Varianz grundsätzlich gleichwertige Streuungsmaße sind, ist für deskriptive Zwecke die Standardabweichung vorzuziehen, weil sie den Einheiten der zugrunde liegenden Messwerte entspricht (z. B. Schulnoten 1 – 5 anstatt $1^2 - 5^2$).¹²⁶¹

Als Korrelationsmaß dient der für intervallskalierte Variablen anzuwendende Pearson'sche Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient.¹²⁶²

¹²⁵⁷ Durch das Verwenden verschiedener mathematischer Formeln können die Werte modifiziert werden, bis eine Normalverteilung vorliegt (vgl. Pallant (2005), S. 82 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 176).

¹²⁵⁸ Mittelwerte beschreiben den typischen, d. h. den repräsentativen Wert einer Verteilung (vgl. Benninghaus (2005), S. 36).

¹²⁵⁹ Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 64 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 138.

¹²⁶⁰ Vgl. Benninghaus (2005), S. 58.

¹²⁶¹ Vgl. Benninghaus (2005), S. 61.

¹²⁶² Vgl. Bühl (2008), S. 268, 346.

Skala	m	s	FV_AV	FV_PAM	FV_FAG	FV_HPE	FV_IS	FV_ISN
FV_AV	2,75	0,77	(0,80)					
FV_PAM	2,74	0,87	0,72**	(0,78)				
FV_FAG	3,01	0,75	0,64**	0,72**	(0,82)			
FV_HPE	3,32	0,54	0,34	0,15	0,22	(0,09)		
FV_IS	3,21	1,08	0,48**	0,80**	0,70**	-0,07	(0,93)	
FV_ISN	2,52	0,79	0,73**	0,57**	0,56**	0,34	0,48**	(0,79)
m = Mittelwert s = Standardabweichung ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.								

Tab. 14 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Transformationale Führung“

Obwohl sich für FV_HPE („Hohe Leistungserwartung“) lediglich ein Cronbachs α von 0,09 (s. Tabelle 14) mit einem geringen Trennschärfekoeffizienten von unter 0,3 für die Skala ergibt, wurde diese Skala nicht aus dem Konstrukt FV_TRAFO („Transformationale Führung“) entfernt. Bereits Heinitz und Rowold haben in den beiden von ihnen durchgeführten Studien nur geringe Cronbachs α -Werte für FV_HPE erhalten, haben sich jedoch gegen einen Ausschluss der Skala entschieden, da sich nach einem Ausschluss nur eine geringe Verbesserung ergeben hätte.¹²⁶³ In dieser Untersuchung ergibt sich unter Beibehaltung von FV_HPE für FV_TRAFO ein guter Cronbachs α -Wert von 0,858.

Die Skalen UK_I („Information“), UK_B („Beteiligung“) und UK_R („Regelungsdichte“) erhalten ausreichende Cronbachs α -Werte von über 0,7 (s. Tabelle 15).¹²⁶⁴ Lediglich die Skalen UK_V („Vertrauen“) und UK_F („Fehlertoleranz“) liegen mit einem α von 0,68 bzw. 0,69 knapp unter dem empfohlenen Mindestwert.

¹²⁶³ Vgl. Heinitz/Rowold (2007), S. 8.

¹²⁶⁴ Vgl. Pallant (2005), S. 90.

Skala	m	s	UK_V	UK_I	UK_F	UK_B	UK_R
UK_V	3,18	0,74	(0,68)				
UK_I	3,12	0,91	0,35	(0,84)			
UK_F	3,31	0,78	0,63**	0,10	(0,69)		
UK_B	3,15	0,66	0,57**	0,60**	0,47**	(0,72)	
UK_R	2,83	0,72	0,29	-0,05	0,39*	0,47**	(0,71)
m = Mittelwert s = Standardabweichung ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. * Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant. Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.							

Tab. 15 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Skalen der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“

Vor der Kalkulation der Korrelationen zwischen den Modellvariablen wurden die Streudiagramme daraufhin überprüft, ob zwischen den untersuchten Variablen die notwendige lineare Beziehung besteht.¹²⁶⁵

Erwartungsgemäß wurden „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ mit Mittelwerten zwischen 3,45 und 3,72 sehr hoch eingeschätzt (s. Tabelle 16). Auch die „Transformationale Führung“, die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ sowie der „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ liegen mit einem Mittelwert von um die 3,0 mit der Bewertungsstufe „manchmal“ bzw. „neutral“ noch im relativ gut bewerteten Bereich. Die „Transaktionale Führung“ hingegen liegt mit einem Mittelwert von 2,68 in einem eher schlecht bewerteten Bereich, wobei hier mit 0,90 jedoch eine recht hohe Standardabweichung vorliegt.

Die Werte für Cronbachs Alpha liegen alle über dem empfohlenen Wert von 0,7.¹²⁶⁶

¹²⁶⁵ Vgl. Pallant (2005), S. 68.

¹²⁶⁶ Vgl. Pallant (2005), S. 90.

Variable	m	s	FV_TRAFO	FV_TRAAK	UK_VER	EIGEN	FLEX	LERN	BSC_NU
FV_TRAFO	2,93	0,62	(0,86)						
FV_TRAAK	2,68	0,90	0,74**	(0,85)					
UK_VER	3,12	0,53	0,48**	0,54**	(0,74)				
EIGEN	3,69	0,57	-0,08	0,12	0,33	(0,76)			
FLEX	3,72	0,51	-0,01	-0,05	0,25	0,73**	(0,83)		
LERN	3,45	0,48	-0,35	-0,33	-0,11	0,65**	0,71**	(0,73)	
BSC_NU	2,78	0,66	0,30	0,09	0,45**	-0,01	0,09	0,09	(0,85)
m = Mittelwert s = Standardabweichung ** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant. Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.									

Tab. 16 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen

Liegt der Korrelationskoeffizient r zwischen 0 und 0,5, dann liegt eine sehr geringe bzw. geringe Korrelation vor, bis 0,7 einschließlich handelt es sich um eine mittlere Korrelation, alle Werte darüber weisen auf eine hohe bzw. sehr hohe Korrelation hin.¹²⁶⁷ Andere Autoren, wie z. B. Cohen, bezeichnen ein r zwischen 0,30 und 0,49 noch als mittlere, nicht als geringe Korrelation.¹²⁶⁸

In der Tabelle 16 lassen sich diverse nach Pearson berechnete mittlere bis hohe Korrelationen zwischen den Modellvariablen erkennen. So korreliert „Transformationale Führung“ mit „Transaktionale Führung“ ($r = 0,74$, $p < 0,01$) und „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ($r = 0,48$, $p < 0,01$). „Transaktionale Führung“ korreliert ebenfalls mit „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ($r = 0,54$, $p < 0,01$). Die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ wiederum korreliert mit der „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ ($r = 0,45$, $p < 0,01$). „Eigeninitiative“ korreliert mit „Flexibilität“ ($r = 0,73$, $p < 0,01$) und „Lernbereitschaft“ ($r = 0,65$, $p < 0,01$), „Flexibilität“ korreliert ebenfalls mit „Lernbereitschaft“ ($r = 0,71$, $p < 0,01$).

Da die Größe der Stichprobe die Signifikanz von r stark beeinflusst, kann es bei kleinen Stichproben ($n \leq 30$) vorkommen, dass angemessene Korrelationen trotzdem nicht das

¹²⁶⁷ Vgl. Bühl (2008), S. 269, 346.

¹²⁶⁸ Vgl. Cohen (1988), S. 79-83 und Pallant (2005), S. 126.

traditionelle Signifikanzniveau von $p < 0,05$ erreichen.¹²⁶⁹ Es wird deshalb empfohlen, zusätzlich die Höhe der geteilten Varianz zwischen zwei Variablen zu berücksichtigen,¹²⁷⁰ die berechnet werden kann, indem r quadriert und mit 100 multipliziert wird.¹²⁷¹ Daraus ergeben sich folgende zusätzliche beachtenswerte Korrelationen. „Transformationale Führung“ und „Lernbereitschaft“ korrelieren mit einem mittleren r von $-0,35$ (teilen sich $12,3\%$ der Varianz) negativ, ebenso wie „Transaktionale Führung“ und „Lernbereitschaft“ ($r = -0,33$; geteilte Varianz = $10,9\%$). Zusätzlich korrelieren „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ mit $r = 0,30$; geteilte Varianz = $9,0\%$. „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ korreliert mit „Eigeninitiative“ ($r = 0,33$; geteilte Varianz = $10,9\%$).

Ergänzend sind in der Tabelle 17 die Mittelwerte, Standardabweichungen, Cronbachs Alpha-Werte und die Korrelationen zwischen allen Modellvariablen auf Faktorebene dargestellt.

¹²⁶⁹ Vgl. Pallant (2005), S. 127.

¹²⁷⁰ Vgl. Pallant (2005), S. 116, 127. Denn es sollte vermieden werden, übereilt zu dem Schluss zu kommen, dass keine Beziehung zwischen den untersuchten Variablen besteht, nur weil die Ergebnisse der statistischen Auswertung nicht signifikant sind (vgl. Backstrom/Hursh-César (1981), S. 385).

¹²⁷¹ Vgl. Pallant (2005), S. 127.

Skala	m	s	FV_AV	FV_PAM	FV_FAG	FV_HPE	FV_IS	FV_ISN	FV_CR	UK_V	UK_I	UK_F	UK_B	UK_R	EIGEN	FLEX	LERN	BSC_NU_PLAN	BSC_NU_STRA
FV_AV	2,75	0,77	(0,80)																
FV_PAM	2,74	0,87	0,72**	(0,78)															
FV_FAG	3,01	0,75	0,64**	0,72**	(0,82)														
FV_HPE	3,32	0,54	0,34	0,15	0,22	(0,09)													
FV_IS	3,21	1,08	0,48**	0,80**	0,70**	-0,07	(0,93)												
FV_ISN	2,52	0,79	0,73**	0,57**	0,56**	0,34	0,48**	(0,79)											
FV_CR	2,68	0,90	0,59**	0,56**	0,70**	0,08	0,69**	0,66**	(0,85)										
UK_V	3,18	0,74	0,22	0,28	0,38*	0,16	0,33	0,17	0,44*	(0,68)									
UK_I	3,12	0,91	0,50**	0,42*	0,32	0,41*	0,27	0,44*	0,26	0,35	(0,84)								
UK_F	3,31	0,78	0,27	0,23	0,34	-0,00	0,29	0,31	0,56**	0,63**	0,10	(0,69)							
UK_B	3,15	0,66	0,44*	0,37*	0,30	0,08	0,26	0,39*	0,38*	0,57**	0,60**	0,47**	(0,72)						
UK_R	2,83	0,72	0,19	0,16	0,07	-0,36	0,12	0,03	0,27	0,29	-0,05	0,39*	0,47**	(0,71)					
EIGEN	3,69	0,57	-0,04	-0,11	0,02	0,04	-0,07	-0,15	0,12	0,27	0,29	0,08	0,33	0,18	(0,76)				
FLEX	3,72	0,51	-0,04	-0,06	0,10	-0,04	0,06	-0,06	-0,05	0,12	0,35	-0,05	0,33	0,08	0,73**	(0,83)			
LERN	3,45	0,48	-0,37	-0,38	-0,23	0,14	-0,33	-0,34	-0,33	-0,12	0,11	-0,23	0,05	-0,19	0,65**	0,71**	(0,73)		
BSC_NU_PLAN	2,73	0,73	0,21	0,26	0,25	0,21	0,03	0,23	0,02	0,07	0,13	0,23	0,32	0,36	-0,07	0,07	0,07	(0,93)	
BSC_NU_STRA	2,83	0,69	0,32	0,32	0,28	0,21	0,11	0,36*	0,14	0,24	0,27	0,13	0,47**	0,51**	0,04	0,10	0,07	0,74**	(0,91)

m = Mittelwert

s = Standardabweichung

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.

Tab. 17 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen auf Faktorebene

Zusätzlich zu den Korrelationsanalysen wurden Regressionsanalysen durchgeführt, welche die Art des ermittelten Zusammenhangs aufdecken und ermöglichen, den Wert einer abhängigen Variablen aus den Werten unabhängiger Variablen vorherzusagen.¹²⁷²

4.6 Kausalanalytische Hypothesenüberprüfung durch konfirmatorische Faktorenanalyse sowie einfache und multiple Regressionsanalysen

4.6.1 Konfirmatorische Faktorenanalyse zur Überprüfung des selbst entwickelten Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“

Zum Nachweis der Gültigkeit einer Hypothese ist diese zu verifizieren, wobei eine Verifikation allgemein gültiger Aussagen über Populationen anhand von Stichprobendaten jedoch nicht möglich ist, weshalb falsche Hypothesen mittels empirischer Falsifikation zu eliminieren sind.¹²⁷³ Sobald sich eine Hypothese als empirisch falsch erwiesen hat, wird diese verworfen bzw. umformuliert.¹²⁷⁴ Um eine Aussage zu widerlegen (zu falsifizieren) reicht der empirische Nachweis eines einzigen Falls bzw. Ereignisses, das im Widerspruch zur Hypothese steht, aus.¹²⁷⁵

Die Nullhypothese (H_0) stellt die Basis der Hypothesenprüfung dar und muss von der Stichprobe abgelehnt werden (signifikantes Ergebnis), damit die Alternativhypothese (H_1), also die formulierte Hypothese, akzeptiert und als richtig angenommen werden kann.¹²⁷⁶

Ergebnisse werden im Allgemeinen als signifikant (stark signifikant) bezeichnet, wenn die Irrtumswahrscheinlichkeit, mit der wir eine richtige Nullhypothese fälschlicherweise ablehnen, kleiner als 5 % (1 %) ist.¹²⁷⁷ D. h. „ist ein empirisches Signifikanzniveau α^* kleiner oder gleich einem vorgegebenen Signifikanzniveau α , dann wird die Nullhypothese H_0 verworfen. Ansonsten wird die Nullhypothese H_0 beibehalten.“¹²⁷⁸ Gilt $\alpha^* \leq$

¹²⁷² Vgl. Bühl (2008), S. 357.

¹²⁷³ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18, 27 und Diekmann (2008), S. 174.

¹²⁷⁴ Vgl. Kromrey (2006), S. 41, 42 und Atteslander (2006), S. 40. Wobei die umformulierte Hypothese erneut empirischen Tests zu unterwerfen ist (vgl. Kromrey (2006), S. 42), was im Rahmen dieser Untersuchung jedoch nicht möglich war.

¹²⁷⁵ Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 61, 62.

¹²⁷⁶ Vgl. Atteslander (2006), S. 266 und Bortz/Döring (2006), S. 25. Trifft die Nullhypothese nicht zu, gilt automatisch die Alternativhypothese (vgl. Eckey/Kosfeld/Türk (2005), S. 221).

¹²⁷⁷ Vgl. Atteslander (2006), S. 267.

¹²⁷⁸ Eckstein (2006), S. 346.

α , dann ist das Testergebnis statistisch signifikant, gilt hingegen $\alpha^* > \alpha$, dann ist das Testergebnis statistisch nicht signifikant.¹²⁷⁹ Da eine Erhöhung der vorliegenden kleinen Stichprobe nicht möglich ist, wird im Folgenden ein größerer α -Fehler in Kauf genommen,¹²⁸⁰ in diesem Fall ein α von 0,15.¹²⁸¹

Die sich aus den im Folgenden durchgeführten Hypothesenprüfungen ergebenden Aussagen über die Bestätigung oder die Falsifikation der Hypothesen sind lediglich vorläufig, da es keine absolute und endgültige Sicherheit über Wahrheit oder Falschheit der untersuchten Hypothesen gibt.¹²⁸² Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass sowohl die Stichprobengröße als auch die Art der Stichprobe einen deutlichen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Verifizierung bzw. Falsifizierung von Hypothesen haben.¹²⁸³

Zunächst wurde die Hypothese 5 betrachtet, da das Ergebnis der Überprüfung des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ eine Grundlage für die Untersuchung der Wirkbeziehungen mittels Regressionsanalysen darstellt.

Hypothese 5: Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ setzt sich aus den fünf Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Fehlertoleranz“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.

Zur Prüfung dieser Hypothese würde sich eine konfirmatorische Faktorenanalyse eignen, da in Kapitel 3 bereits theoretische Vorüberlegungen zur Bildung dieses Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ geführt haben.¹²⁸⁴ Mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse wäre es möglich, mehrere hoch korrelierende Variablen auf einen hypothetischen Faktor, der diese Variablen im statistischen Sinn erklärt, zurückzuführen.¹²⁸⁵ Da es sich mit $n = 30$ hier um eine kleine Stichprobe handelt, ist die Anforderung an die Stichprobengröße zur Durchführung von Strukturvergleichsmodellen – wie die konfirmatorische

¹²⁷⁹ Vgl. Eckstein (2006), S. 346.

¹²⁸⁰ Vgl. Diekmann (2008), S. 715. Denn je kleiner α und die Stichprobengröße sind, desto größer ist das Risiko, einen tatsächlich vorhandenen Zusammenhang zu übersehen (vgl. Diekmann (2008), S. 713), da zu kleine Stichproben zu nicht signifikanten Ergebnissen führen können (vgl. Bortz/Döring (2006), S. 27).

¹²⁸¹ Das Signifikanzniveau α wird insgesamt in einer Breite von 0,01 bis 0,10 genutzt (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 174 und Atteslander (2006), S. 263, 264), bei kleinen Stichproben kann sogar ein α von 0,15 angemessen sein (vgl. Stevens (1996), S. 4).

¹²⁸² Vgl. Diekmann (2008), S. 66, 175, 177.

¹²⁸³ Vgl. Atteslander (2006), S. 242.

¹²⁸⁴ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 330 und Bühl (2008), S. 510, 527.

¹²⁸⁵ Vgl. Atteslander (2006), S. 270.

Faktorenanalyse – nicht erfüllt.¹²⁸⁶ Deshalb wurde zur Prüfung der Hypothese 5 die – lt. Angabe in der Literatur – in der Praxis häufig genutzte „näherungsweise“ konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt.¹²⁸⁷

Zunächst wurde eine explorative Faktorenanalyse mit einer obliquen Rotation durchgeführt und über die Bewertung von χ^2 (misst den Unterschied zwischen beobachteter und erwarteter Koeffizientenmatrix)¹²⁸⁸ und dem Tucker Lewis Index die Anzahl der Faktoren überprüft. Nach Division von χ^2 durch df (*degrees of freedom*)¹²⁸⁹ konnte der Tucker-Lewis-Index berechnet werden.¹²⁹⁰

Nachdem nacheinander die Items UK_V_3 und UK_F_2 wegen sehr geringer MSA- (Measure of Sampling Adequacy-) Werte¹²⁹¹ und das Item UK_B_3 wg. einer sehr geringen Kommunalität entfernt wurden, konnten mit einem KMO von ausreichenden 0,622, einem signifikanten Ergebnis für den Bartlett-Test auf Sphärizität von $p = 0,000$ sowie MSA-Werten größer 0,5 und ausreichenden Kommunalitäten explorative Maximum Likelihood Faktorenanalysen mit Promax-Rotationen durchgeführt werden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 18 dargestellt.

Für 4, 5 und 6 Faktoren ergeben sich gute Tucker-Lewis-Werte von ca. 0,9.¹²⁹² Da sich bei fünf bzw. sechs Faktoren Skalen mit nur einem bzw. zwei Items ergeben hätten,¹²⁹³ wurde eine Entscheidung zugunsten von vier Faktoren getroffen.

¹²⁸⁶ Empfohlen wird eine Stichprobengröße von $n \geq 100$ (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 742, 744).

¹²⁸⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Schnell/Hill/Esser (2005), S. 164-166 und Bohrnstedt (1983), S. 102-105.

¹²⁸⁸ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 706.

¹²⁸⁹ Der Freiheitsgrad ermöglicht die Messung, wie eingeschränkt die Daten sind, um ein bestimmtes Voraussageniveau zu erreichen, wobei ein geringer Freiheitsgrad die Generalisierbarkeit der Voraussage verringert (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 171, 197).

¹²⁹⁰ Zur Berechnung des Tucker-Lewis-Indexes vgl. Kenny (2008), S. 2 und Bohrnstedt (1983), S. 103.

¹²⁹¹ Es wurde der Empfehlung gefolgt, die Items mit einem sehr geringen MSA-Wert so lange nacheinander auszuschließen, bis alle verbliebenen Items einen guten MSA-Wert erreicht haben (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 115).

¹²⁹² Ein Wert von 0,9 wird als nicht schlecht für den Tucker-Lewis-Index angesehen (vgl. Bohrnstedt (1983), S. 94).

¹²⁹³ Minimum sind drei Items pro Faktor (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 783, 786).

Anzahl Faktoren	χ^2	df	χ^2 / df	Signifikanz	Tucker-Lewis-Index
0	223,753	91	2,459	0,000	
1	133,438	77	1,733	0,000	0,498
2	84,971	64	1,328	0,041	0,775
3	63,142	52	1,214	0,138	0,853
4	47,638	41	1,162	0,221	0,889
5	35,518	31	1,146	0,264	0,900
6	23,935	22	1,088	0,351	0,940

Tab. 18 Ergebnisse der explorativen Maximum Likelihood Faktoranalysen für das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“

Da zu berücksichtigen ist, dass Chi-Quadrat mit der Größe der Stichprobe (n) variiert,¹²⁹⁴ wurde zusätzlich der RMSEA- (Root Mean Square Error of Approximation-) Wert¹²⁹⁵ überprüft. Bei dem RMSEA handelt es sich um einen Wert, der die Stichprobengröße berücksichtigt und kleiner 0,1 sein sollte.¹²⁹⁶ Mit vier Faktoren wird ein RMSEA-Wert von ausreichend guten 0,07 erreicht.

In der folgenden Tabelle 19 sind die Faktorladungen für die vier Faktoren des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ dargestellt.

¹²⁹⁴ Vgl. Benninghaus (2005), S. 110.

¹²⁹⁵ Zur Berechnung des RMSEA vgl. Kenny (2008), S. 2 und Engelbrecht (2004), S. 111.

¹²⁹⁶ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 748.

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
UK_I_3	0,905		(-0,311)	
UK_I_2	0,804			
UK_I_1	0,713			
UK_R_2	(-0,575)	0,396		
UK_R_4		1,128		
UK_R_3		0,539		
UK_B_4		0,437		
UK_V_1	(0,339)	(0,409)	0,367	
UK_F_1			0,842	
UK_F_3	(-0,429)	(0,379)	0,588	
UK_V_2			0,575	
UK_R_1				1,075
UK_B_2				0,478
UK_B_1	(0,328)			0,365

Tab. 19 Faktorladungen der Variablen auf die vier neuen Faktoren des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“

Trotz der durch die kleine Stichprobe mit Vorsicht zu nutzenden Ergebnisse, ergibt die Analyse der Faktorladungen der verbliebenen Items auf die vier Faktoren (s. Tabelle 19) folgende neue, theoretisch plausible, Skalen des Konstrukts „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“.

Vertrauen (Faktor 3):

In dieser Skala werden die beiden alten Skalen „Vertrauen“ und „Fehlertoleranz“ zusammengefasst, was damit begründet werden kann, dass Vertrauen sich in einem gewissen Maß an Fehlertoleranz zeigt.¹²⁹⁷ Das Item UK_V_1 wurde dieser Skala zugeordnet, da UK_V_1 und UK_V_2 beide das Vertrauen, welches in die Mitarbeiter/innen gesetzt wird, abfragen. Das Cronbachs α dieser Skala beträgt 0,741.

¹²⁹⁷ Vgl. Simon (2000), S. 269.

Information (Faktor 1):

Diese Skala entspricht der alten Skala „Information“. Die negative Ladung des Items „Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.“ bedeutet, dass die Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs im Zusammenhang mit Information nicht als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln gesehen wird.¹²⁹⁸ Das Nichteinhalten könnte insofern als positiv bewertet werden, da dann Informationen evtl. besser weitergegeben werden, als auf dem strengen Betriebsweg. Da das Cronbachs α für die Skala „Information“ ohne UK_R_2 einen deutlich höheren Wert ergibt, wird dieses Item dem zweiten Faktor zugerechnet. Für die Skala ergibt sich dann ein Cronbachs α von 0,841.

Beteiligung (Faktor 2):

Durch die Items „Wir können eigenständig Veränderungen im Arbeitsablauf einführen.“ und „Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit.“ wird abgefragt, ob in der Einrichtung eine Beteiligungskultur vorherrscht. Ergänzt wird die Skala um die umzukodierenden Fragen „Die ‚Hierarchie‘ hat in unserer Einrichtung eine große Bedeutung.“ und „Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.“, da eine starke Hierarchie mit offiziellen Dienstwegen eine umfassende Beteiligung verhindern kann. Als Cronbachs α für diese Skala ergibt sich 0,732.

Regelungsdichte (Faktor 4):

In der vierten Skala wird abgefragt, wie hoch die Regelungsdichte (als negativer Aspekt einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur) ist; ob es sehr viele Regeln und Vorschriften gibt, sich die Mitarbeiter/innen stark kontrolliert fühlen und diese an Entscheidungen beteiligt (oder Regeln und Vorschriften ohne Beteiligung vorgegeben) werden. Cronbachs α nimmt für diese Skala den Wert 0,766 an.

Die sich hieraus ergebende Modellvariable „UK_VER_NEU“ („Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“) hat mit 0,696 insgesamt einen etwas niedrigen Wert als ursprünglich. Die neuen Korrelationen der Modellvariablen finden sich in Tabelle 20.

¹²⁹⁸ Vgl. hierzu Bühl (2008), S. 523-525.

Variable	m	s	FV_TRAFO	FV_TRAAK	UK_VER_NEU	EIGEN	FLEX	LERN	BSC_NU
FV_TRAFO	2,93	0,62	(0,86)						
FV_TRAAK	2,68	0,90	0,74**	(0,85)					
UK_VER_NEU	3,08	0,56	0,47**	0,44**	(0,70)				
EIGEN	3,69	0,57	-0,08	0,12	0,34	(0,76)			
FLEX	3,72	0,51	-0,01	-0,05	0,35	0,73**	(0,83)		
LERN	3,45	0,48	-0,35	-0,33	-0,06	0,65**	0,71**	(0,73)	
BSC_NU	2,78	0,66	0,30	0,09	0,55**	-0,01	0,09	0,09	(0,85)

m = Mittelwert

s = Standardabweichung

** Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Auf der Diagonalen sind die Cronbachs Alpha-Werte angegeben.

Tab. 20 Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Modellvariablen mit UK_VER_NEU

Zwar wurden drei Items herausgenommen („Das gegenseitige Vertrauen unter uns Kolleg(inn)en ist so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können.“ und „Wir können Kolleg(inn)en um Rat bitten, ohne dass uns das bei nächster Gelegenheit als Unfähigkeit angekreidet wird.“ sowie „Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter/innen betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.“), einige Items verschoben und zwei Skalen zu einer zusammengefasst wurden („Vertrauen“ und „Fehlertoleranz“ zu „Vertrauen“), spiegeln die neuen Skalen die Theorie¹²⁹⁹ insgesamt gut wieder. Auch wenn die Modifikation des Konstrukts einen explorativen Charakter hat, wird die Hypothese 5 trotzdem nicht falsifiziert, sondern entsprechend umformuliert.¹³⁰⁰

Hypothese 5 neu:	Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ setzt sich aus den vier Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.
------------------	--

¹²⁹⁹ Siehe hierzu Abschnitt 3.3.1.

¹³⁰⁰ Eine Hypothese, die sich empirisch als falsch erwiesen hat, kann unter Berücksichtigung der neu gewonnenen Erkenntnisse umformuliert werden und muss dann wieder empirisch getestet werden (vgl. Kromrey (2006), S. 41, 42). Diese erneute empirische Überprüfung ist im Rahmen dieser Untersuchung allerdings für keine der umformulierten Hypothesen durchgeführt worden.

4.6.2 Regressionsanalysen zur Prüfung der Hypothesen über Wirkbeziehungen

4.6.2.1 Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen zur Wirkung der unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten auf die abhängige Variable zur Unternehmungskultur

Bei der Regressionsanalyse, mit deren Hilfe Hypothesen über Wirkbeziehungen geprüft und Prognosen erstellt werden können, handelt es sich um das am häufigsten angewendete multivariate Analyseverfahren zur Analyse von Beziehungen zwischen einer abhängigen und mindestens einer unabhängigen Variablen.¹³⁰¹

Im Folgenden werden einfache Regressionsanalysen mit nur einer unabhängigen Variablen und für die Prüfung der Mediatorbeziehungen multiple Regressionsanalysen mit mehreren unabhängigen Variablen durchgeführt.¹³⁰² Es werden dabei immer mindestens zwei *Regressoren*¹³⁰³ berücksichtigt,¹³⁰⁴ die selbst untereinander korrelieren können.¹³⁰⁵

Es liegen keine ungewünschten *Multikollinearitäten*¹³⁰⁶ vor, da alle unabhängigen Variablen nicht hoch ($r \geq 0,90$)¹³⁰⁷ miteinander korrelieren und die Werte für die Toleranz als direktes Maß der Multikollinearität im Rahmen liegen.¹³⁰⁸

Folgende Voraussetzungen für die Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse sind erfüllt:¹³⁰⁹

- Die unabhängigen Variablen korrelieren mit der abhängigen Variablen (r möglichst größer 0,3).

¹³⁰¹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 9, 46.

¹³⁰² Vgl. Bühl (2008), S. 357 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 177, 178, 186.

¹³⁰³ Bei dem Regressor handelt es sich um die erklärende Variable x , beim Regressand um das abhängige Merkmal y (vgl. Eckstein (2006), S. 188).

¹³⁰⁴ Vgl. Eckstein (2006), S. 203.

¹³⁰⁵ Vgl. Bühl (2008), S. 366.

¹³⁰⁶ Multikollinearität tritt auf, wenn eine unabhängige Variable mit einem Set von anderen unabhängigen Variablen hoch korreliert (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 170). Durch Multikollinearität wird die Vorhersagekraft jeder einzelnen der unabhängigen Variablen reduziert (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 186).

¹³⁰⁷ Vgl. Pallant (2005), S. 142, 143 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 227.

¹³⁰⁸ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 227.

¹³⁰⁹ Vgl. Pallant (2005), S. 149, 150.

- Die Korrelation zwischen den unabhängigen Variablen ist kleiner 0,7.
- Der Wert für die Toleranz ist größer 0,1 (da Werte kleiner 0,1 auf die Möglichkeit von Multikollinearität hinweisen).
- Der VIF- (Variance Inflation Factor-) Wert¹³¹⁰ liegt unter 10.

Weiterhin wurde überprüft, dass die Punkte im Normalverteilungsdiagramm der standardisierten Residuen auf einer Linie von unten links nach oben rechts liegen, dass keine Heteroskedastizität¹³¹¹ vorliegt, die *Residuen*¹³¹² im Streudiagramm also ungefähr rechteckig verteilt sind und die meisten Werte im Zentrum entlang des Nullpunktes liegen und keine Ausreißer mit Werten größer 3,3 bzw. kleiner -3,3 vorhanden sind.¹³¹³

R^2 gibt an, wie viel der Varianz der abhängigen Variablen durch die unabhängigen Variablen erklärt wird.¹³¹⁴ Da es sich hier um eine kleine Stichprobe handelt, besteht die Gefahr, dass R^2 einen sehr optimistischen Wert annimmt, so dass in den folgenden Regressionsanalysen der für kleine Stichproben besser geeignete Wert $R^{2\text{kor.}}$ zur Analyse herangezogen wird.¹³¹⁵

Der β -Koeffizient gibt die Wichtigkeit der aufgenommenen unabhängigen Variablen an.¹³¹⁶ Steigt die unabhängige Variable um eine Einheit an, dann erhöht sich die abhängige Variable im Durchschnitt um β Einheiten.¹³¹⁷ Die Signifikanz gibt dabei an, ob die jeweilige Variable einen statistisch signifikanten alleinigen Beitrag zur Vorhersage der abhängigen Variablen leistet.¹³¹⁸

¹³¹⁰ Ein hoher VIF-Wert weist auf eine hohe Kollinearität bzw. Multikollinearität zwischen den unabhängigen Variablen hin (vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 176).

¹³¹¹ Würde Heteroskedastizität vorliegen, wäre eine Prämisse des linearen Regressionsmodells verletzt (vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 85, 86 und Holtmann (2005), S. 112).

¹³¹² Unter Residuen wird der Teil der Streuung der abhängigen Variablen zusammengefasst, der nicht durch die Regressionsgleichung erklärt wird (vgl. Pospeschill (2006), S. 6-80).

¹³¹³ Vgl. Pallant (2005), S. 150, 151 und Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 103, 104.

¹³¹⁴ Vgl. Pallant (2005), S. 152.

¹³¹⁵ Vgl. Pallant (2005), S. 153.

¹³¹⁶ Vgl. Bühl (2008), S. 369.

¹³¹⁷ Vgl. Eckey/Kosfeld/Türck (2005), S. 154.

¹³¹⁸ Vgl. Pallant (2005), S. 153.

In einer ersten Untersuchung wurden mittels einfacher Regressionsanalysen die Hypothesen zur Wirkung der *unabhängigen Variablen*¹³¹⁹ zum Führungsverhalten (transformational und transaktional) auf die abhängige Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ überprüft.

„Transformationale Führung“ als unabhängige Variable

Hypothese 4a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Um die Hypothese 4a zu überprüfen, wurde eine Regression der Variablen „Transformationale Führung“ auf die Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ vorgenommen. Es ergibt sich, dass „Transformationale Führung“ einen signifikant positiven Effekt auf die Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ hat ($\beta = 0,47$, $p = 0,009$) und 19,1 % von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ erklärt ($R^{2\text{kor.}} = 0,191$).

Aufgrund der empirischen Daten wird Hypothese 4a nicht falsifiziert.

„Transaktionale Führung“ als unabhängige Variable

Hypothese 4b: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.

Die Hypothese 4a wurde mittels einer einfachen Regressionsanalyse mit der unabhängigen Variablen „Transaktionale Führung“ und der abhängigen Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ durchgeführt. Es zeigt sich, dass „Transaktionale Führung“ einen signifikant positiven Effekt auf die Variable „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ hat ($\beta = 0,44$, $p = 0,014$) und 16,9 % von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ erklärt ($R^{2\text{kor.}} = 0,169$).

Aufgrund der empirischen Daten wird Hypothese 4b nicht falsifiziert.

¹³¹⁹ Bei der unabhängigen bzw. explikativen Variable handelt es sich um die Variable, von der angenommen wird, dass sie auf eine andere Variable einwirkt (vgl. Kromrey (2006), S. 478).

4.6.2.2 Überprüfung der Hypothesen bezüglich der Wirkbeziehungen zwischen den unabhängigen Variablen zum Führungsverhalten sowie zur Unternehmenskultur und den abhängigen Variablen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen

Es wurde mittels einfacher Regressionsanalyse untersucht, wie sich die unabhängigen Variablen „Transformationale Führung“, „Transaktionale Führung“ und „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ jeweils auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen als abhängige Variablen auswirken.

„Eigeninitiative“ als abhängige Variable

Hypothese 1a: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Um Hypothese 1a zu überprüfen, wurde eine Regression der unabhängigen Variablen „Transformationale Führung“ auf die abhängige Variable „Eigeninitiative“ durchgeführt. Es ergibt sich kein signifikant positiver Effekt ($\beta = -0,08$, $p = 0,715$) von „Transformationale Führung“ auf „Eigeninitiative“, auch erklärt das transformationale Führungsverhalten lediglich 3,6 % der Eigeninitiative ($R^{2\text{kor.}} = -0,036$).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothese falsifiziert.

Hypothese 2: Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Mittels einer Regression der Variablen „Transaktionale Führung“ auf die Variable „Eigeninitiative“ wurde die Hypothese 2 überprüft. Es zeigt sich, dass „Transaktionale Führung“ keinen signifikanten Effekt auf die Variable „Eigeninitiative“ hat ($\beta = 0,12$, $p = 0,573$) und lediglich 2,8 % von „Eigeninitiative“ erklärt ($R^{2\text{kor.}} = -0,028$).

Aufgrund der empirischen Daten wird Hypothese 2 falsifiziert.

Hypothese 6a: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die Regression der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ auf die Variable „Eigeninitiative“ hat ergeben, dass „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ einen signifikanten Effekt auf die Variable „Eigeninitiative“ hat ($\beta = 0,34$, $p = 0,089$), aber lediglich 7,9 % von „Eigeninitiative“ erklärt ($R^{2\text{kor.}} = 0,079$).

Da in dieser Studie bereits ein α von 0,15 als signifikant angesehen wird,¹³²⁰ wird Hypothese 6a nicht falsifiziert.

„Flexibilität“ als abhängige Variable

Hypothese 1b: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 6b: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die zur Überprüfung der Hypothesen 1b und 6b durchgeführten einfachen Regressionsanalysen zeigen, dass „Transformationale Führung“ keinen signifikanten Einfluss auf „Flexibilität“ hat ($\beta = -0,01$, $p = 0,978$), „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ jedoch hat einen Einfluss ($\beta = 0,35$, $p = 0,078$) und erklärt 8,7 % von „Flexibilität“ ($R^{2\text{kor.}} = 0,087$).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothesen 1b falsifiziert und die Hypothese 6b nicht falsifiziert.

„Lernbereitschaft“ als abhängige Variable

Hypothese 1c: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Das Ergebnis der Regression der Variablen „Transformationale Führung“ auf die Variable „Lernbereitschaft“ zeigt einen signifikant negativen Effekt ($\beta = -0,35$, $p = 0,079$) von

¹³²⁰ Siehe hierzu Abschnitt 4.6.

„Transformationale Führung“ auf „Lernbereitschaft“ und erklärt 8,7 % der Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ($R^{2\text{kor.}} = 0,087$).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothese wie folgt umformuliert.

Hypothese 1c neu: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer geringen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Hypothese 6c: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Zur Überprüfung der Hypothese 6c wurde eine Regression der Variablen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ auf die Variable „Lernbereitschaft“ vorgenommen. Es zeigt sich, dass „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ keinen signifikanten Effekt auf die Variable „Lernbereitschaft“ hat ($\beta = -0,06$, $p = 0,771$) und lediglich 3,8 % von „Lernbereitschaft“ erklärt ($R^{2\text{kor.}} = -0,038$).

Aufgrund der empirischen Daten ist Hypothese 6c zu falsifizieren.

4.6.2.3 Untersuchung der Wirkbeziehungen zwischen „Transformationale Führung“ sowie „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und dem „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

In diesem Abschnitt wird zunächst der Einfluss von „Transformationale Führung“ und anschließend der Einfluss von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ untersucht.

„Transformationale Führung“ als unabhängige Variable

Hypothese 3: Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Die Regression der Variablen „Transformationale Führung“ auf die Variable „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ hat ergeben, dass „Transformationale Führung“ einen signifikanten Effekt auf die Variable „Einsatz der BSC als strategisches

Führungssystem“ hat ($\beta = 0,30$, $p = 0,112$) und 5,5 % von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ erklärt ($R^{2\text{kor.}} = 0,055$).

Da in dieser Studie bereits ein α von 0,15 als signifikant angesehen wird,¹³²¹ wird Hypothese 3 nicht falsifiziert.

„Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als unabhängige Variable

Hypothese 7: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Die zur Überprüfung der Hypothese 7 durchgeführte Regressionsanalyse zeigt, dass „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ einen signifikanten Einfluss auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ hat ($\beta = 0,55$, $p = 0,002$) und 28,0 % von „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ erklärt ($R^{2\text{kor.}} = 0,280$).

Aufgrund der empirischen Daten wird die Hypothese 7 nicht falsifiziert.

4.6.2.4 Aussagen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen – zur „Eigeninitiative“, zur „Flexibilität“ sowie zur „Lernbereitschaft“ – und deren Wirkung auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Im Folgenden wird mittels einfacher Regressionsanalysen untersucht, ob sich die theoretische Annahme jeweils signifikanter Wirkungen von „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ bestätigen.

Hypothese 11a:	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 11b:	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 11c:	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

¹³²¹ Siehe hierzu Abschnitt 4.6.

Die zur Prüfung der Hypothesen 11a-c durchgeführten Regressionsanalysen haben keinen signifikanten Effekt des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ ergeben (s. Tabelle 21).

Die Hypothesen 11a-c werden aufgrund der Ergebnisse der Regressionsanalysen falsifiziert.

Hypothese	β	Signifikanz	$R^{2\text{kor.}}$
11a	-0,01	0,961	-0,042
11b	0,09	0,670	-0,034
11c	0,07	0,676	-0,034

Tab. 21 Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Überprüfung der Hypothesen 11a-c

Ein Grund hierfür ist evtl., dass nahezu jede Tätigkeit einen Anteil an freiwilligem Arbeitsengagement hat, wobei sich insbesondere bei Dienstleistungen kaum trennen lässt, was Dienst nach Vorschrift und was freiwilliges Engagement ist.¹³²² Eine andere Möglichkeit der Erklärung dieses Ergebnisses ist, dass es hier zu einer systematischen Verzerrung durch den Effekt der sozialen Erwünschtheit der Antworten gekommen ist.¹³²³

4.6.3 Überprüfung der Hypothesen über Mediatorbeziehungen

4.6.3.1 Grundlagen zum Verfahren zur Prüfung von Mediatorhypothesen sowie Überprüfung der Hypothesen über partielle Mediatoren für die „Transformationale Führung des Top Managements“

Durch eine Mediatorvariable Z kann eine unabhängige Variable X eine abhängige Variable Y wie in Abbildung 16 dargestellt beeinflussen.¹³²⁴ D. h. es wird angenommen, dass die Wirkung der unabhängigen Variablen X auf die abhängige Variable Y vollständig oder partiell dadurch zustande kommt, dass die unabhängige Variable auf die Mediatorvariable Z und diese auf die abhängige Variable wirkt.¹³²⁵

¹³²² Vgl. Rohmann/Bierhoff/Müller (2000), S. 215.

¹³²³ Vgl. Diekmann (2008), S. 447, 448.

¹³²⁴ Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1.173.

¹³²⁵ Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 440.

Die in den Hypothesen 8a-c, 9, 10a-b, 12a-c, 13 sowie 14a-c vermuteten Mediatorbeziehungen werden mittels des folgenden Verfahrens getestet (s. hierzu Abbildung 16):¹³²⁶

- Als **erstes** wird für den Pfad a eine Regressionsanalyse durchgeführt, da die unabhängige Variable X signifikant auf den Mediator Z wirken muss,
- in einem **zweiten Schritt** wird die Regressionsanalyse für den totalen Effekt von X auf Y durchgeführt, denn die unabhängige Variable X muss ohne Kontrolle des Einflusses der Mediatorvariablen einen signifikanten Effekt auf die abhängige Variable Y haben¹³²⁷ und
- erst im **dritten Schritt** wird mittels einer Regressionsanalyse der Einfluss der unabhängigen (X) und der Mediatorvariablen (Z) auf die abhängige Variable (Y) ermittelt, der Mediator muss dabei signifikant auf die abhängige Variable wirken.

➔ Sinkt der Beitrag der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable (verringert sich also β_{YX} gegenüber $\beta_{YXtotal}$), dann liegt eine partielle Mediation vor. Eine vollständige Mediation liegt dann vor, wenn deren Beitrag so hoch ist, dass der Beitrag der unabhängigen auf die abhängige Variable nicht mehr signifikant ist.¹³²⁸ Bleibt der Beitrag der unabhängigen auf die abhängige Variable trotz Berücksichtigung des Mediators gleich, liegt keine Mediation vor.

¹³²⁶ Vgl. Baron/Kenny (1986), S. 1.177, Diehl/Staufenbiel (2007), S. 441 und Urban/Mayerl (2007), S. 11, 12.

¹³²⁷ Diese Bedingung kann im Falle von Suppressor-Effekten (ein Pfad hat ein anderes Vorzeichen, d. h. der totale Effekt von X auf Y verringert sich bzw. verschwindet gänzlich durch gegensätzliche Vorzeichen der direkten und indirekten Effekte) dazu führen, dass kein signifikanter totaler Effekt nachzuweisen ist, man spricht dann von einem Suppressor-Mediator (vgl. Urban/Mayerl (2007), S. 4, 11).

¹³²⁸ Für eine vollständige Mediation ergibt sich $c = 0$ mit $c = \beta_{YXtotal} - \beta_{ZX} * \beta_{YZ} = \beta_{YX}$ (vgl. Kersten (o. J und o. S.) und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867).

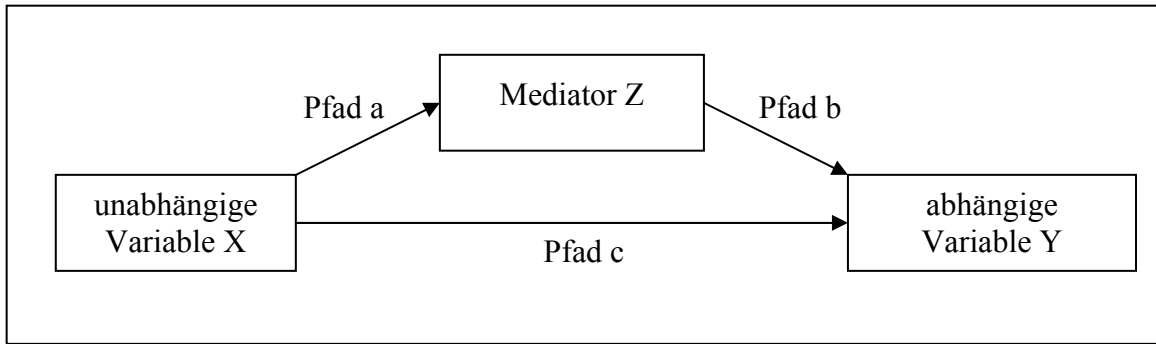


Abb. 16 Darstellung des Zusammenhangs zwischen unabhängiger, abhängiger und Mediatorvariable

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baron/Kenny (1986), S. 1.176 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 866, 867.

Die unabhängige Variable muss also statistisch signifikante Einflüsse mit den postulierten Vorzeichen auf die Mediator- und die abhängige Variable aufweisen, damit eine Mediatorwirkung besteht, zusätzlich muss die Mediatorvariable einen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable haben, wenn der Einfluss der unabhängigen Variablen statistisch kontrolliert wird.¹³²⁹ Zur Überprüfung dieser Signifikanzen werden zunächst zwei einfache Regressionen und anschließend eine multiple Regression mit der abhängigen Variablen und den beiden unabhängigen Variablen (der unabhängigen und der Mediatorvariablen) durchgeführt.

Da kleine Stichproben ($n < 30$) lediglich für einfache Regressionen mit einer unabhängigen Variablen geeignet sind,¹³³⁰ sind die Ergebnisse der folgenden Überprüfungen der Hypothesen über Mediatorbeziehungen wegen der notwendigen multiplen Regressionen nur bedingt verallgemeinerbar. Um Ergebnisse generalisieren zu können, sollte das Verhältnis von Befragten zu unabhängigen Variablen nicht unter 5 zu 1 fallen, empfohlen werden 15-20 zu 1.¹³³¹ Bei jeweils zwei unabhängigen Variablen ist in den folgenden Untersuchungen trotz der kleinen Stichprobe von $n = 30$ eine gute Quote von 15 zu 1 erreicht.¹³³²

¹³²⁹ Vgl. Diehl/Staufenbiel (2007), S. 441 und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

¹³³⁰ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 195 und Pallant (2005), S. 142.

¹³³¹ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 196.

¹³³² Boyd, Westfall und Stasch geben 10 bis 15 Befragte als absolutes Minimum für eine Regression mit drei Variablen (zwei unabhängige und eine abhängige Variable) an (vgl. Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 581).

R^2 gibt in den folgenden Tabellen zusätzlich die Stärke der Beziehung zwischen der/den unabhängigen Variable/n und der abhängigen Variablen an.¹³³³

„Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als Mediatorvariable

Hypothese 8a:	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
Hypothese 8b:	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.
Hypothese 8c:	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die Hypothesen 8a-c führen zu einem Mediationsmodell, in dem die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als Mediatorvariable, „Transformationale Führung“ als unabhängige Variable und „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ jeweils als abhängige Variable aufgefasst werden. Dieses Modell ist in Abbildung 17 dargestellt.

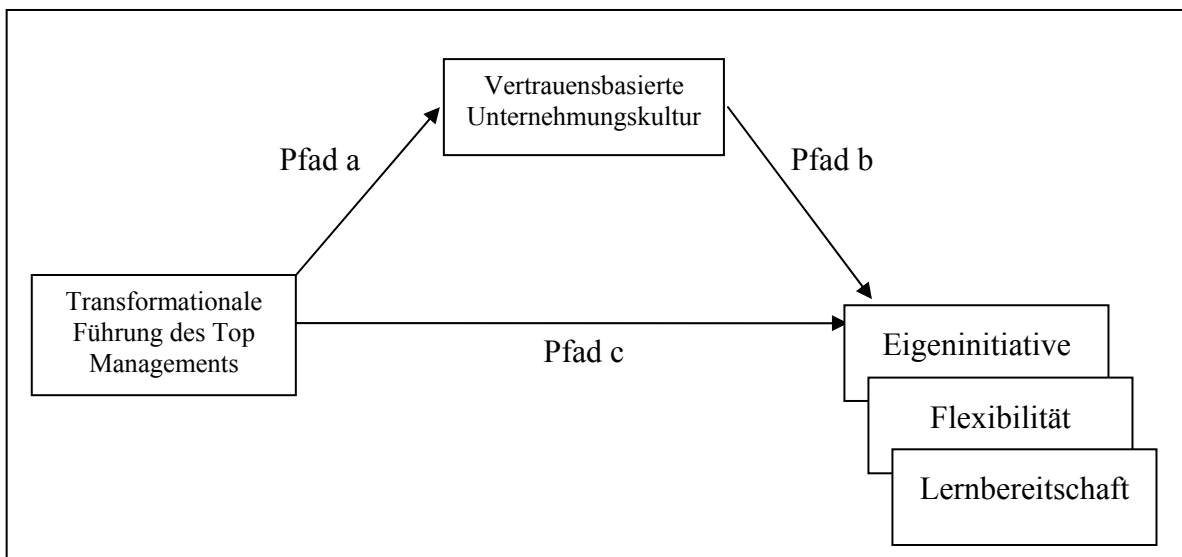


Abb. 17 „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“

Quelle: Eigene Darstellung

¹³³³ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 185.

„Eigeninitiative“ als abhängige Variable

Die erklärte Varianz von „Eigeninitiative“ (gemessen durch $R^{2\text{kor.}}$) ist nach Hinzunahme der Mediatorvariablen gestiegen, so dass von einem sich gegenseitig verstärkenden Effekt ausgegangen werden kann.¹³³⁴ „Transformationale Führung“ wirkt signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ($p_{ZX} = 0,009$). Der nicht signifikante Effekt von FV_TRAFO auf EIGEN lässt sich durch die gegensätzlichen Vorzeichen erklären, so dass hier ein Suppressor-Effekt vorliegt. Der Effekt von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ auf „Eigeninitiative“ ist signifikant ($p_{YZ} = 0,034$). Da β_{YX} mit -0,300 ungleich 0 ist, handelt es sich um eine partielle Suppressor-Mediation.¹³³⁵

Die Hypothese 8a wird aufgrund der Ergebnisse nicht falsifiziert.

Die folgende Tabelle 22 fasst die Ergebnisse der Regressionsanalysen zusammen.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R^2	$R^{2\text{kor.}}$	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAFO	EIGEN	0,006	-0,036	-0,075	0,715
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Eigeninitiative“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	EIGEN	0,186	0,115	-0,300 0,481	0,172 0,034

Tab. 22 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Eigeninitiative“

¹³³⁴ Steigt der Wert für R^2 und damit auch für $R^{2\text{kor.}}$, so kann daraus geschlussfolgert werden, dass durch die Hinzunahme der zweiten unabhängigen Variablen (in diesem Fall UK_VER) die Erklärung der abhängigen Variablen (hier: EIGEN) erhöht wird (vgl. Dreier (1994), S. 273 und Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 581).

¹³³⁵ Vgl. Kersten (o. J und o. S.) und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

„Flexibilität“ als abhängige Variable

Auch hier ist $R^{2\text{kor.}}$ nach Hinzunahme der Mediatorvariablen gestiegen, es liegt also ein sich gegenseitig verstärkender Effekt vor. „Transformationale Führung“ wirkt signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ($p_{ZX} = 0,009$). Der nicht signifikante Effekt von FV_TRAFO auf FLEX und das $\beta_{YX\text{total}}$ von -0,006 lässt sich durch die gegensätzlichen Vorzeichen erklären (direkter und indirekter Effekt heben sich fast auf), so dass hier ein Suppressor-Effekt vorliegt. Der Effekt von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ auf „Flexibilität“ ist mit $p_{YZ} = 0,047$ signifikant. Da β_{YX} mit -0,218 ungleich 0 ist, handelt es sich um eine partielle Suppressor-Mediation.

Die Hypothese 8b wird aufgrund der vorliegenden Ergebnisse nicht falsifiziert.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 23 zusammengefasst.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R^2	$R^{2\text{kor.}}$	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Flexibilität“?	FV_TRAFO	FLEX	0,000	-0,042	-0,006	0,978
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ signifikant auf „Flexibilität“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	FLEX	0,161	0,088	-0,218 0,454	0,323 0,047

Tab. 23 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Flexibilität“

„Lernbereitschaft“ als abhängige Variable

Durch Hinzunahme der Mediatorvariablen ist $R^{2\text{kor.}}$ gesunken, d. h. es handelt sich hier nicht um einen sich gegenseitig verstärkenden Effekt. „Transformationale Führung“ wirkt zwar signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ($p_{ZX} = 0,009$), ebenso

wie auf „Lernbereitschaft“ ($p_{YX_{\text{total}}} = 0,079$), jedoch wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ nicht signifikant auf „Lernbereitschaft“ ($p_{YZ} = 0,548$).

Deshalb muss die Hypothese 8c falsifiziert werden.

In der folgenden Tabelle 24 sind die Ergebnisse der Überprüfung der Hypothese 8c zusammengefasst dargestellt.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R^2	$R^{2\text{kor.}}$	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Lernbereitschaft“?	FV_TRAFO	LERN	0,123	0,087	-0,351	0,079
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Lernbereitschaft“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	LERN	0,137	0,062	-0,413 0,134	0,072 0,548

Tab. 24 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Lernbereitschaft“

„Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable

Hypothese 10a: Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

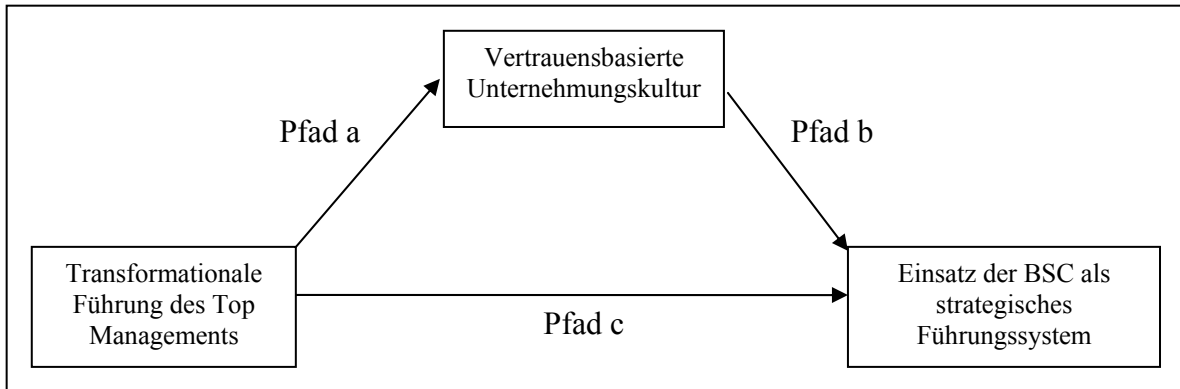


Abb. 18 „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als partieller Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Quelle: Eigene Darstellung

Die multiple Regressionsanalyse zur Untersuchung von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als Mediator für „Transformationale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ (s. Abbildung 18) zeigt, dass sich die erklärte Varianz der BSC-Nutzung durch Hinzunahme der Mediatorvariablen erhöht ($R^{2\text{kor.}}$ steigt von 0,055 auf 0,255). Die drei Signifikanzbedingungen sind insofern erfüllt, als dass die Wirkung von „Transformationale Führung“ auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ aufgrund der kleinen Stichprobe mit $p_{YX\text{total}} = 0,112$ signifikant ist (siehe hierzu 4.6.2.3 – Hypothese 3). Da das β_{YX} gegenüber $\beta_{YX\text{total}}$ gesunken ist (von 0,296 auf 0,048) und der Beitrag der unabhängigen auf die abhängige Variable nicht mehr signifikant ist, kann von einer vollständigen Mediation ausgegangen werden.

Die Hypothese 10a wird aufgrund der Ergebnisse umformuliert.

Hypothese 10a neu: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Alle Ergebnisse der Untersuchung finden sich in Tabelle 25.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R ²	R ² _{kor.}	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAFO	UK_VER	0,219	0,191	0,468	0,009
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO UK_VER	BSC_NU	0,306	0,255	0,048 0,529	0,792 0,007

Tab. 25 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

„Eigeninitiative“ / „Flexibilität“ / „Lernbereitschaft“ als Mediatorvariablen

Hypothese 12a: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 12b: Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 12c: Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

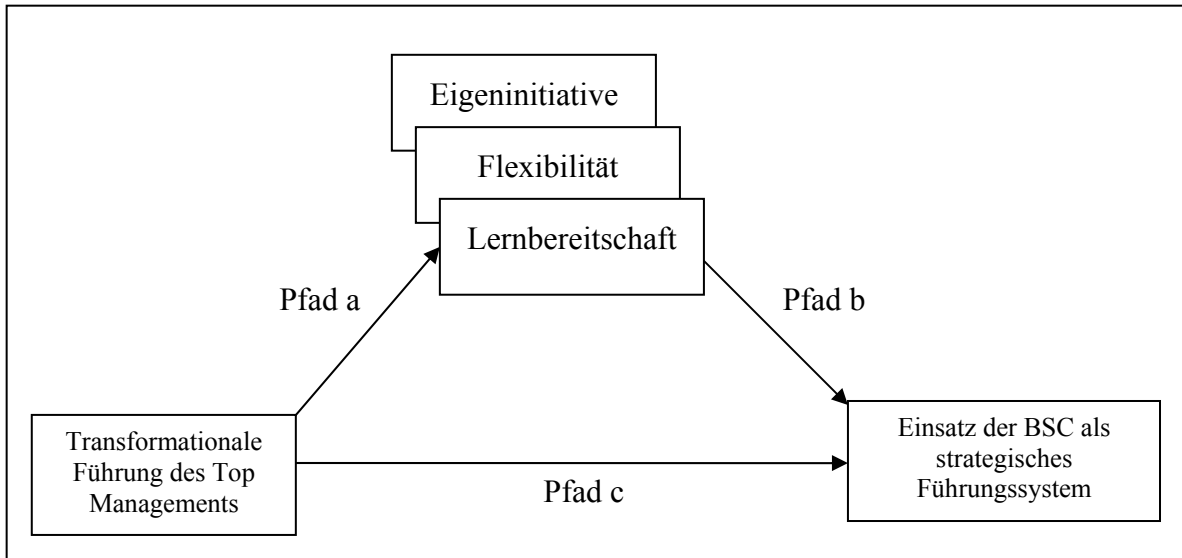


Abb. 19 Partielle Mediatoren für „Transformationale Führung“ als unabhängige und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable
 Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Durchführung der Regressionen zur Prüfung der in Abbildung 19 dargestellten vermuteten Mediatoren „Eigeninitiative“, „Flexibilität“ und „Lernbereitschaft“ zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ konnte festgestellt werden, dass in allen drei Fällen die Grundvoraussetzungen nicht erfüllt sind, da $R^{2\text{kor.}}$ jedes Mal gesunken ist. Auch wirkt keine der drei Mediatorvariablen signifikant auf die abhängige Variable, so dass keine Mediationen vorliegen.

Aufgrund dieser Ergebnisse werden die Hypothesen 12a-c falsifiziert.

In den Tabellen 26 bis 28 sind die Ergebnisse aller Regressionsanalysen zusammengefasst.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R ²	R ² _{korrr.}	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAFO	EIGEN	0,006	-0,036	-0,075	0,715
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Eigeninitiative“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO EIGEN	BSC_NU	0,088	0,009	0,297 0,012	0,150 0,952

Tab. 26 Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R ²	R ² _{korrr.}	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Flexibilität“?	FV_TRAFO	FLEX	0,000	-0,042	-0,006	0,978
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Flexibilität“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO FLEX	BSC_NU	0,096	0,017	0,297 0,089	0,148 0,656

Tab. 27 Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R ²	R ² _{kor.}	β	p
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Lernbereitschaft“?	FV_TRAFO	LERN	0,123	0,087	-0,351	0,079
Wirkt „Transformationale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAFO	BSC_NU	0,088	0,055	0,296	0,112
Wirkt „Lernbereitschaft“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAFO LERN	BSC_NU	0,129	0,053	0,372 0,217	0,086 0,308

Tab. 28 Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Transformationale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

4.6.3.2 Überprüfung der Mediatoren für die „Transaktionale Führung des Top Managements“

„Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediatorvariable

Abbildung 20 zeigt, dass zunächst die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“ untersucht wurde.

„Eigeninitiative“ als abhängige Variable

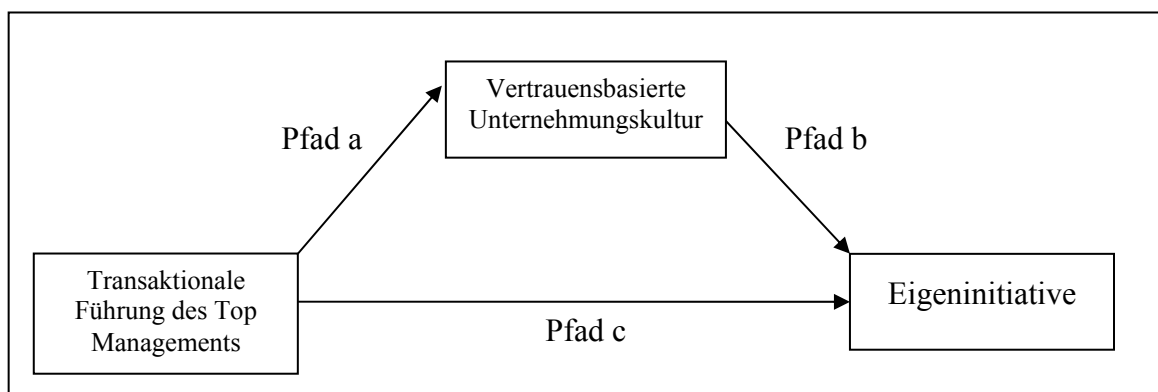


Abb. 20 „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als partieller Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf „Eigeninitiative“

Quelle: Eigene Darstellung

Hypothese 9: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.

Die erklärte Varianz von ($R^{2\text{kor.}}$) ist nach Hinzunahme der Mediatorvariablen zwar gestiegen, so dass hier von einem sich gegenseitig verstärkenden Effekt ausgegangen werden kann. Auch wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ($p_{ZX} = 0,014$), allerdings liegt ein nicht signifikanter Effekt von „Transaktionale Führung“ auf „Eigeninitiative“ vor, so dass nicht alle Grundvoraussetzungen für eine Mediation erfüllt sind.

Die Hypothese 9 muss deshalb falsifiziert werden.

Die folgende Tabelle 29 fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R^2	$R^{2\text{kor.}}$	β	p
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“?	FV_TRAAK	UK_VER	0,197	0,169	0,444	0,014
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAAK	EIGEN	0,013	-0,028	0,116	0,573
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ signifikant auf „Eigeninitiative“ und liegt eine partielle Mediation vor?	FV_TRAAK UK_VER	EIGEN	0,117	0,040	-0,044 0,360	0,843 0,114

Tab. 29 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als partiellem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Eigeninitiative“

„Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable

Hypothese 10b: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Bei der Annahme eines vollständigen Mediators ist der Pfad c von der unabhängigen zur abhängigen Variablen nicht enthalten (s. Abbildung 21), da keine signifikante Korrelation zwischen der unabhängigen Variablen („Transaktionale Führung“) und der abhängigen Variablen („Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“) vermutet wird ($\beta_{YX} = 0$)¹³³⁶ Zur Berechnung der Mediation kann dieser Pfad jedoch hinzugezogen werden.¹³³⁷

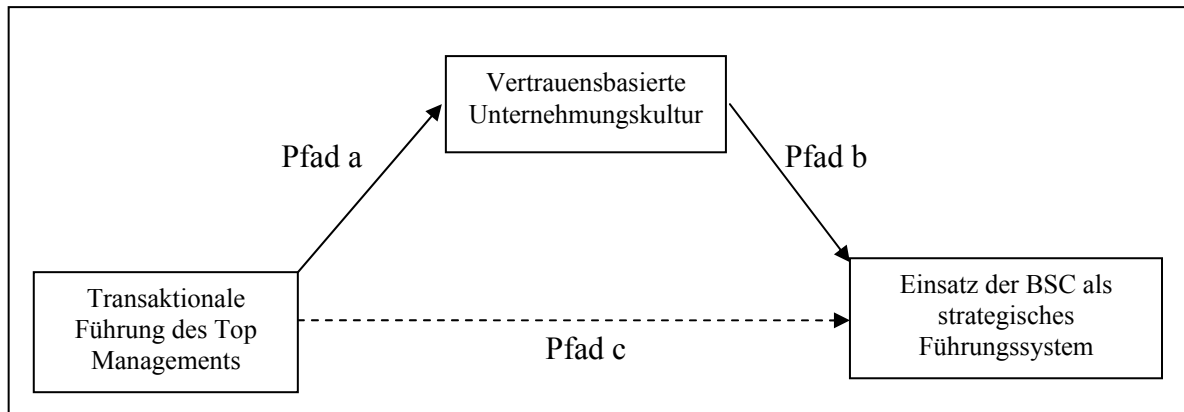


Abb. 21 „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Quelle: Eigene Darstellung

Auch in diesem Fall ist $R^{2\text{kor.}}$ nach Hinzunahme der Mediatorvariablen gestiegen, so dass ein sich gegenseitig verstärkender Effekt vorliegt. „Transaktionale Führung“ wirkt signifikant auf die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ ($p_{ZX} = 0,014$). Der nicht signifikante Effekt von FV_TRAAK auf BSC_NU lässt sich durch die gegensätzlichen Vorzeichen erklären, so dass hier ein Suppressor-Effekt vorliegt. Der Effekt von „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ auf die BSC-Nutzung ist mit $p_{YZ} = 0,001$ hoch signifikant. Da β_{YX} mit -0,199 ungleich 0 ist, handelt es sich um eine partielle Suppressor-Mediation.

Die Hypothese 10b wird deshalb wie folgt umformuliert.

Hypothese 10b neu: Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

¹³³⁶ Vgl. Kersten (o. J und o. S.) und Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

¹³³⁷ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 867.

In der Tabelle 30 sind alle Untersuchungsergebnisse zusammengefasst.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R^2	$R^{2\text{kor.}}$	β	p
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“?	FV_TRAAK	UK_VER	0,197	0,169	0,444	0,014
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAAK	BSC_NU	0,007	-0,028	0,086	0,652
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine vollständige Mediation vor?	FV_TRAAK UK_VER	BSC_NU	0,336	0,287	-0,199 0,640	0,266 0,001

Tab. 30 Test von „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

„Eigeninitiative“ als Mediatorvariable

Hypothese 13: Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

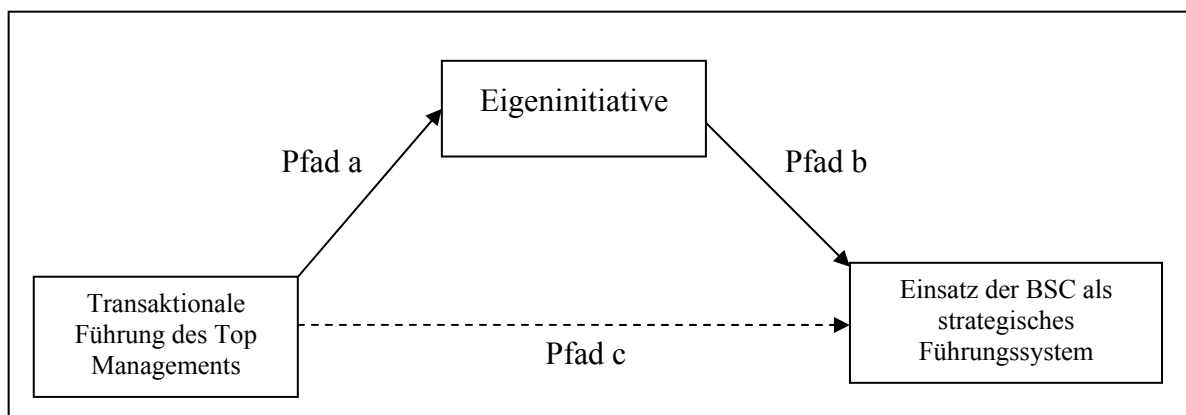


Abb. 22 „Eigeninitiative“ als vollständiger Mediator für „Transaktionale Führung“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Quelle: Eigene Darstellung

Da bereits für das in Abbildung 22 dargestellte Modell die drei Grundbedingungen der Signifikanz von β_{ZX} , $\beta_{YX_{total}}$ und β_{YZ} nicht erfüllt sind (siehe Tabelle 31), liegt keine Mediation vor.

Die Hypothese 13 wird deshalb falsifiziert.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R ²	R ² _{kor.}	β	p
Wirkt „Transaktionale Führung“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	FV_TRAAK	EIGEN	0,013	-0,028	0,116	0,573
Wirkt „Transaktional Führung“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	FV_TRAAK	BSC_NU	0,007	-0,028	0,086	0,652
Wirkt „Eigeninitiative“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine vollständige Mediation vor?	FV_TRAAK EIGEN	BSC_NU	0,008	-0,079	0,088 -0,020	0,677 0,923

Tab. 31 Test von „Eigeninitiative“ als vollständigem Mediator zwischen „Transaktionale Führung“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

4.6.3.3 Untersuchung der partiellen Mediatoren für die „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“

„Eigeninitiative“ / „Flexibilität“ / „Lernbereitschaft“ als Mediatorvariablen

Hypothese 14a:	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 14b:	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.
Hypothese 14c:	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

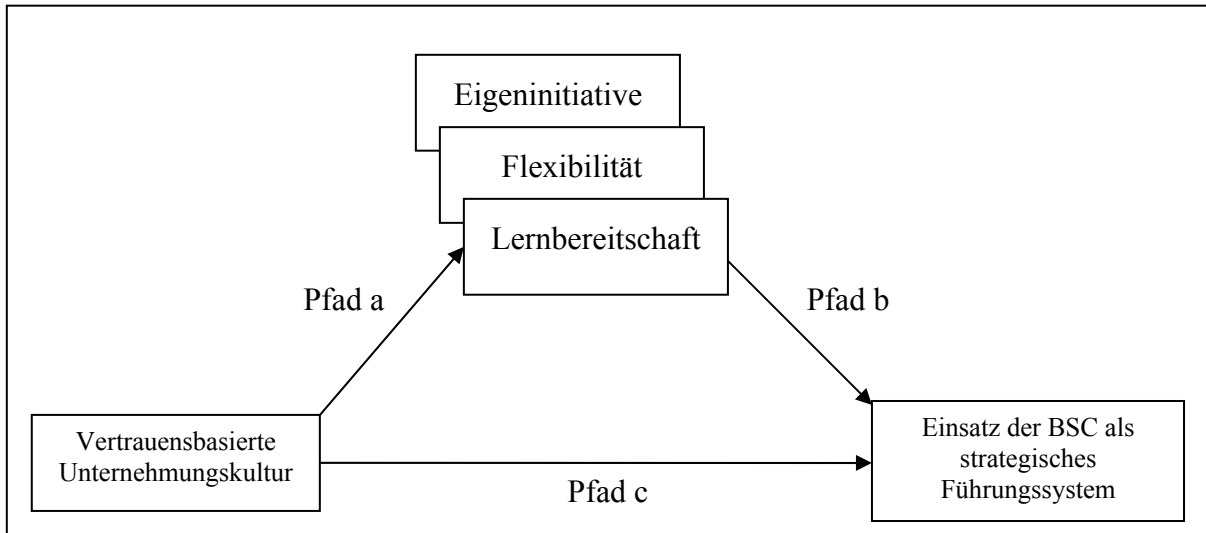


Abb. 23 Partielle Mediatoren für „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ bezogen auf den „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“
 Quelle: Eigene Darstellung

Die multiplen Regressionen (zusammengefasst dargestellt in den folgenden Tabellen 32 bis 34) zur Überprüfung der in Abbildung 23 dargestellten vermuteten Mediatorbeziehungen zeigen, dass sich in keinem der drei Fälle ein signifikanter Wert für β_{YZ} ergibt, so dass die Hypothesen 14a-c zu falsifizieren sind.

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R^2	$R^{2\text{kor.}}$	β	p
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ signifikant auf „Eigeninitiative“?	UK_VER	EIGEN	0,116	0,079	0,340	0,089
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	UK_VER	BSC_NU	0,305	0,280	0,552	0,002
Wirkt „Eigeninitiative“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	UK_VER EIGEN	BSC_NU	0,349	0,292	0,628 -0,224	0,002 0,224

Tab. 32 Test von „Eigeninitiative“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R ²	R ² _{kor.}	β	p
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Flexibilität“?	UK_VER	FLEX	0,124	0,087	0,352	0,078
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	UK_VER	BSC_NU	0,305	0,280	0,552	0,002
Wirkt „Flexibilität“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	UK_VER FLEX	BSC_NU	0,318	0,258	0,595 -0,122	0,004 0,515

Tab. 33 Test von „Flexibilität“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

Bedingung für Mediation	unabhängige Variable	abhängige Variable	R ²	R ² _{kor.}	β	p
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Lernbereitschaft“?	UK_VER	LERN	0,004	-0,038	-0,060	0,771
Wirkt „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ signifikant auf „Einsatz der BSC“?	UK_VER	BSC_NU	0,305	0,280	0,552	0,002
Wirkt „Lernbereitschaft“ signifikant auf „Einsatz der BSC“ und liegt eine partielle Mediation vor?	UK_VER LERN	BSC_NU	0,319	0,260	0,559 0,119	0,004 0,495

Tab. 34 Test von „Lernbereitschaft“ als partiellem Mediator zwischen „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ und „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“

In der folgenden Abbildung 24 sind die nicht falsifizierten und neu formulierten Hypothesen graphisch zusammengefasst dargestellt.

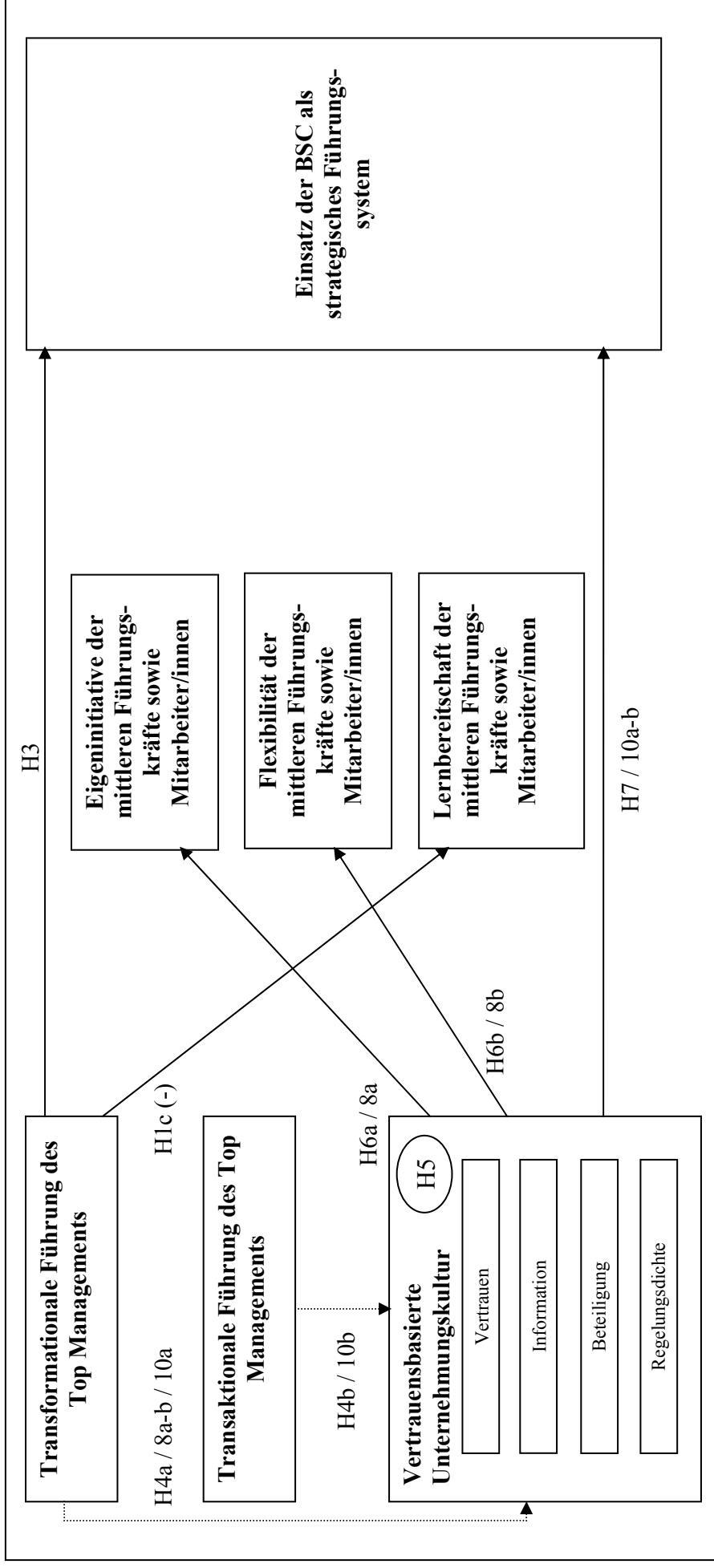


Abb. 24 Übersicht über die nicht falsifizierten und neuen Hypothesen
Quelle: Eigene Darstellung

4.7 Untersuchung der Möglichkeit einer kausalanalytischen Gesamtmodellprüfung

Die Kausalanalyse ist ein hypothesenprüfendes statistisches Verfahren, das überprüft, ob die im theoretisch fundierten Hypothesenmodell aufgestellten Beziehungen mit dem empirisch gewonnenen Datenmaterial übereinstimmen.¹³³⁸ Es lassen sich zwar mit keinem statistischen Verfahren Kausalitäten zweifelsfrei nachweisen,¹³³⁹ jedoch ist die „Pfadanalyse“ für die Kausalanalyse in der Befragungsforschung charakteristisch.¹³⁴⁰

Bedingt durch die kleine Stichprobe ($n = 30$) kann jedoch keine kausalanalytische Gesamtmodellprüfung durchgeführt werden, da die Anforderung an die Stichprobengröße zur Durchführung von Strukturvergleichsmodellen ($n = \text{mindestens } 100$) nicht erfüllt ist.¹³⁴¹

4.8 Zwischenfazit: Reflexion der zentralen Untersuchungsergebnisse

Die durch die empirischen Befunde bestätigten Hypothesen gelten nur als vorläufig bestätigt¹³⁴² und müssen erneut einer schärferen Überprüfung ausgesetzt werden, bevor es sich um bewährte Aussagen handelt.¹³⁴³ Insbesondere, da es sich hier durch die neu gebildeten Skalen und Konstrukte sowie die umformulierten Hypothesen um ein Studie mit explorativem Charakter handelt. Auch ist die Gültigkeit der vorliegenden Untersuchungsergebnisse beeinträchtigt, da es sich hier mit $n = 30$ um eine kleine Stichprobe handelt.

Trotzdem kann aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitet werden, dass der Einsatz der Balanced Scorecard vom Führungsverhalten des Top Managements und insbesondere von einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur, die wiederum durch das Top Management beeinflusst werden kann, abhängt.

Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ setzt sich aus vier Dimensionen zusammen, „Vertrauen“, „Information“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“. Die

¹³³⁸ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 338.

¹³³⁹ Vgl. Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber (2006), S. 48.

¹³⁴⁰ Vgl. Holm (1986a), S. 28.

¹³⁴¹ Vgl. Hair/Black/Babin/Anderson/Tatham (2006), S. 742, 744.

¹³⁴² Da ein sie falsifizierendes Ereignis niemals mit Sicherheit ausgeschlossen werden kann (vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18).

¹³⁴³ Vgl. Kromrey (2006), S. 42.

ursprünglich angenommene fünfte Dimension „Fehlertoleranz“ wurde in die Dimension „Vertrauen“ integriert, denn Vertrauen zeigt sich auch in einem gewissen Maß an Fehlertoleranz.¹³⁴⁴

Sowohl die „Transformationale Führung“ als auch die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ haben eine signifikant positive Wirkung auf die Nutzung der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen.

Der zusätzlich zu den direkten Einflüssen des Führungsverhaltens auf die Nutzung der Balanced Scorecard und das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen untersuchte Einfluss des Führungsverhaltens des Top Managements auf die Unternehmungskultur hat ergeben, dass transformationale und transaktionale Führung einen signifikant positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmungskultur haben.

Die „Vertrauensbasierte Unternehmungskultur“ ist partieller Mediator für das transaktionale Führungsverhalten und vollständiger Mediator für das transformationale Führungsverhalten bezogen auf den Einsatz der Balanced Scorecard, d. h. eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur verstärkt die Wirkung des Führungsverhaltens des Top Managements.

Die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen lassen sich zwar durch das Führungsverhalten des Top Managements und die Unternehmungskultur teilweise signifikant beeinflussen (positiv in ihrer Eigeninitiative und Flexibilität, negativ in ihrer Lernbereitschaft), haben aber selbst keinen direkten Einfluss auf den Einsatz der BSC. Dieses Ergebnis mag zum einen daran liegen, dass es gerade bei den von den Befragten für sich selbst zu beantwortenden Fragen zur „Eigeninitiative“, zur „Flexibilität“ sowie zur „Lernbereitschaft“ zu einer systematischen Verzerrung durch den Effekt sozialer Erwünschtheit gekommen ist,¹³⁴⁵ denn die Antworten auf Fragen zum eigenen Verhalten basieren lediglich auf der Selbstwahrnehmung der Befragten und darauf, welches Verhalten andere von ihnen vermutlich erwarten.¹³⁴⁶ Zum anderen kann dieser Einfluss

¹³⁴⁴ Vgl. Simon (2000), S. 269.

¹³⁴⁵ Vgl. Diekmann (2008), S. 447, 448. Oft sind die Befragten auch versucht, Antworten zu geben, von denen sie denken, dass diese den Fragenden gefallen würden (vgl. Boyd/Westfall/Stasch (1985), S. 114) bzw. die sie in deren Augen besser darstellen (vgl. Backstrom/Hursh-César (1981), S. 122).

¹³⁴⁶ Vgl. Backstrom/Hursh-César (1981), S. 126, 127.

evtl. auch erst dann auftreten, wenn sich aus der übergeordneten BSC eigene Ziele für die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen bzw. ihre Bereiche oder Teams ableiten lassen bzw. wenn es zu einem Roll-Out der BSC, d. h. zur Entwicklung zusätzlicher Balanced Scorecards je Abteilung, Team oder Bereich kommt.¹³⁴⁷ Heute sind jedoch Top-BSCs auf übergeordneter, d. h. Gesamtunternehmungsebene üblich.¹³⁴⁸ Auch in der Einrichtung, in der die Untersuchung durchgeführt wurde, der Technischen Informationsbibliothek, ist bislang lediglich eine übergeordnete BSC im Einsatz.

Auffällig ist, dass die „Transformationale Führung“ keinen Einfluss auf die „Eigeninitiative“ und die „Flexibilität“, aber einen negativen Einfluss auf die „Lernbereitschaft“ und die „Transaktionale Führung“ keinen Einfluss auf die „Eigeninitiative“ der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat. Dies mag (trotz der zu berücksichtigenden, bereits erwähnten Verzerrung durch die soziale Erwünschtheit bei der Beantwortung der Fragen) eine Besonderheit des öffentlichen Dienstes sein, die in anschließenden Untersuchungen überprüft werden sollte. Insbesondere, da es bereits kritische Stimmen zur Eignung der transaktionalen Führung in öffentlichen Einrichtungen und deren Einfluss auf das zusätzliche Engagement der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen gibt.¹³⁴⁹

Bei der Implementierung eines neuen strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen muss also insbesondere die Kultur der Einrichtung berücksichtigt werden, da eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur die anschließende Nutzung von strategischen Führungssystemen, wie z. B. der Balanced Scorecard, positiv beeinflussen kann. In solch einer Kultur wird den Mitarbeiter/innen mehr vertraut als misstraut, bei Fehlern wird erst nach den Ursachen gesucht und diese Fehler werden den Mitarbeiter/innen nicht nachgetragen. Auch werden in einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur alle umfassend informiert sowie beteiligt und es herrscht keine hohe Regelungsdichte mit intensiven Kontrollen und Reglementierungen vor.¹³⁵⁰

¹³⁴⁷ Siehe hierzu Abschnitt 5.5.5.

¹³⁴⁸ Die „Horváth & Partners Balanced Scorecard Studie 2008“ hat ergeben, dass die BSC häufig auf Gesamtunternehmungsebene (bei 82 % der befragten Unternehmungen und öffentlichen Einrichtungen) und eher unüblich auf der Ebene der Mitarbeiter/innen (lediglich bei 7 %) eingesetzt wird (vgl. Horváth & Partners (2008), S. 29, 40).

¹³⁴⁹ Siehe hierzu Abschnitt 3.2.1.2.

¹³⁵⁰ Siehe hierzu Abschnitt 3.3.1.

Zusätzlich sollte darauf geachtet werden, dass möglichst alle Mitglieder des Top Managements einer Einrichtung die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen transformational, also über die Vermittlung ihrer Visionen, die Berücksichtigung der eigenen Vorbildfunktion, durch das Fördern von Gruppenzielen, durch hohe Leistungserwartungen, die zu deren Erfüllung notwendige individuelle Unterstützung der Mitarbeiter/innen sowie deren geistiger Anregung führen,¹³⁵¹ wenn die neuen Steuerungsinstrumente erfolgreich genutzt werden sollen.

Die Untersuchung hat ergeben, dass sich der Einsatz der Balanced Scorecard über die verschiedenen in Abbildung 25 dargestellten Kriterien messen lässt. Das Konstrukt mit den diesen Inhalten entsprechenden Items sollte mittels einer zusätzlichen Untersuchung bestätigt werden.

¹³⁵¹ Siehe hierzu Abschnitt 3.2.1.1.

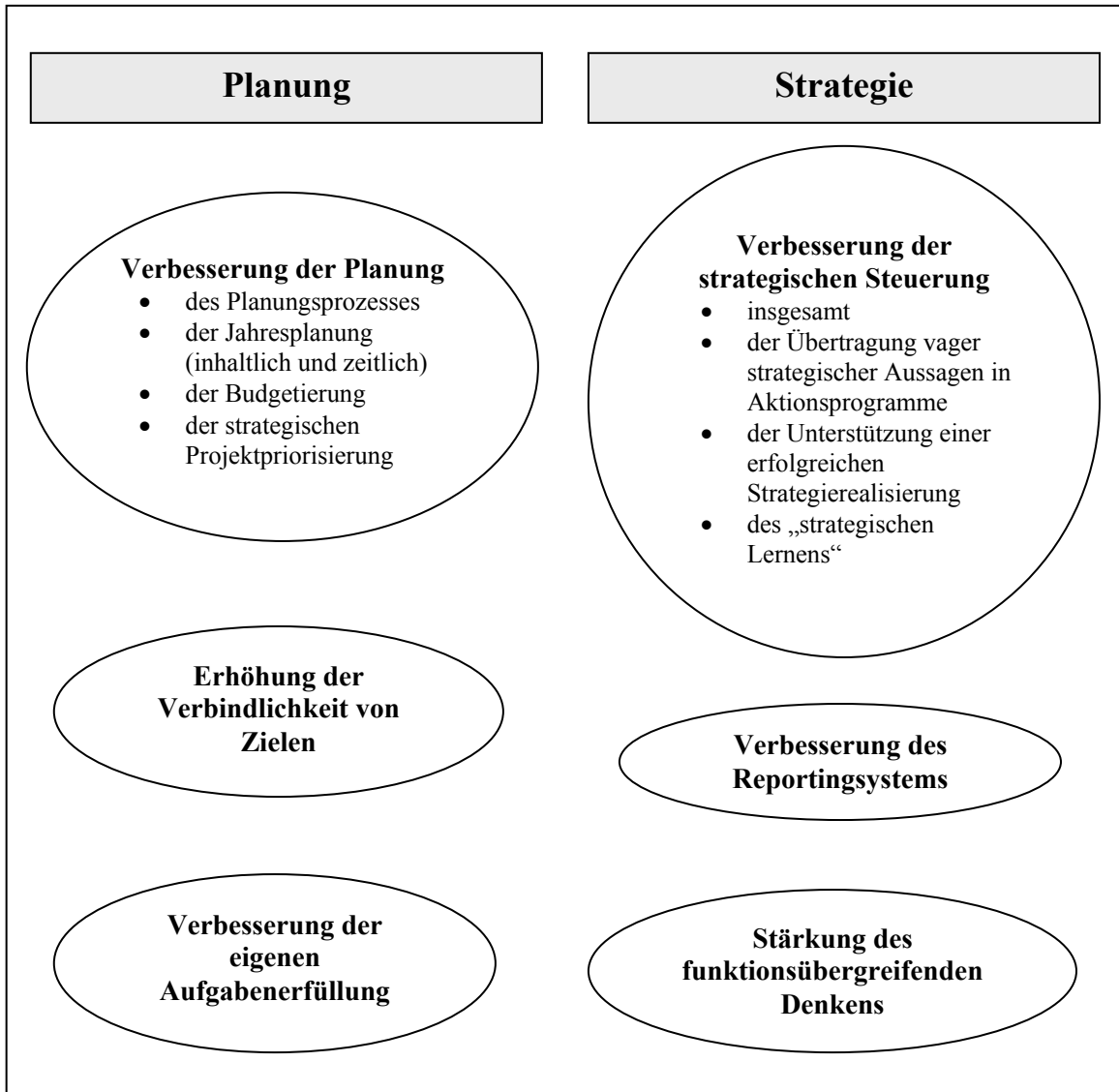


Abb. 25 Kriterien zur Messung des erfolgreichen Einsatzes einer Balanced Scorecard

Quelle: Eigene Darstellung

In der folgenden Tabelle 35 sind abschließend die falsifizierten, die nicht falsifizierten sowie die neuen Hypothesen zusammengefasst.

Nr.	Hypothese	
H1a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H1b	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H1c	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer geringen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	neu
H2	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H3	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	✓
H4a	Transformationales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.	✓
H4b	Transaktionales Führungsverhalten des Top Managements hat einen positiven Einfluss auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur.	✓
H5	Das Konstrukt „Vertrauensbasierte Unternehmenskultur“ setzt sich aus den vier Dimensionen „Vertrauen“, „Information“, „Beteiligung“ und „Regelungsdichte“ zusammen.	neu
H6a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H6b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H6c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur führt zu einer hohen Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H7	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	✓
H8a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H8b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	✓
H8c	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H9	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf die Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen.	-
H10a	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist vollständiger Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	neu
H10b	Eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	neu
H11a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H11b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H11c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen hat einen positiven Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H12a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H12b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H12c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H13	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist vollständiger Mediator für transaktionales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H14a	Ein von hoher Eigeninitiative geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H14b	Ein von hoher Flexibilität geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-
H14c	Ein von hoher Lernbereitschaft geprägtes Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen ist partieller Mediator für eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.	-

✓: nicht falsifiziert -: falsifiziert neu: umformulierte Hypothese

Tab. 35 Übersicht über die falsifizierten, die nicht falsifizierten und die neuen Hypothesen

5 Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer BSC als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen

5.1 Change Management-Ansatz zur Entwicklung und Implementierung einer BSC

5.1.1 Gestaltungsfelder, Change Management sowie Phasen eines Change-Prozesses

Auch wenn einige Hypothesen umformuliert werden mussten,¹³⁵² die Untersuchung also nicht nur quantitative sondern auch qualitative Aspekte bzw. Methoden enthält, können aufgrund der vorliegenden Ergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Aufgrund der kleinen Stichprobe (n = 30) und der lediglich zu einem Zeitpunkt in einer Einrichtung durchgeführten Befragung, sind die folgenden Gestaltungsempfehlungen jedoch nur für ähnliche öffentliche Einrichtungen geeignet.

Das folgende Kapitel widmet sich der **zweiten Forschungsfrage** „Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der ‚weichen‘ Faktoren gestaltet werden?“ Dies soll insbesondere am Beispiel der untersuchten Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem öffentlicher Einrichtungen erfolgen.

Da die Balanced Scorecard sowohl auf die Unternehmenssteuerung als auch auf eine Veränderung der bestehenden Strukturen abzielt, stellt die Entwicklung und Implementierung einer BSC einen tief greifenden Wandel für Unternehmungen bzw. Einrichtungen dar.¹³⁵³ Ebenso wie der Wandel an sich – ohne ausreichendes Change Management – noch keinen Erfolg bewirkt,¹³⁵⁴ so führt die Entwicklung und Implementierung einer BSC (ohne begleitende Change Management-Maßnahmen)¹³⁵⁵ noch nicht automatisch zu einer verbesserten Steuerung. Die verschiedenen Teilbausteine eines Veränderungsprozesses (Managemententwicklung zum einen und die Einführung der „Neuen Steuerung“ zum anderen) müssen sich also ergänzen, stützen und zeitlich aufeinander abgestimmt sein.¹³⁵⁶

¹³⁵² Siehe Kapitel 4.

¹³⁵³ Vgl. Steinle (2005), S. 363.

¹³⁵⁴ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 6.

¹³⁵⁵ Vgl. Gottbehüt (2002), S. 115.

¹³⁵⁶ Vgl. Stadelhofer (2002), S. 179.

Das Change Management betrachtet, ebenso wie die Balanced Scorecard, die Einrichtung aus einer ganzheitlichen Sicht.¹³⁵⁷ Veränderungsprojekte des Change Management berühren deshalb in der Regel mehrere Themenfelder, wie z. B. Strategie-, Struktur- und Kulturwandel.¹³⁵⁸ Auch bei der Einführung und dem anschließenden Einsatz der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen werden, wie anhand der Untersuchungsergebnisse in Kapitel 4 festgestellt wurde, verschiedene Themenfelder berührt:

- das Führungsverhalten des Top Managements und
- die Kultur der Einrichtung.

Wandel bedeutet immer auch kulturelle Umformung,¹³⁵⁹ denn „zentralistische Führungsstile und hierarchische Unternehmenskulturen entsprechen nicht mehr der heutigen Wirtschaftswelt und dem Menschenbild.“¹³⁶⁰ Dies wird auch in der in Abbildung 26 dargestellten Entscheidungsmatrix für das Vorgehen bei der Einführung einer BSC deutlich. Herrscht in der aktuellen Kultur der Einrichtung eher Misstrauen vor und wird ein autoritäres Führungsverhalten praktiziert (-), sollte zunächst an diesen beiden „weichen“ Faktoren gearbeitet werden. Wird in einer Einrichtung bereits transformational geführt und ist die Kultur der Einrichtung durch Vertrauen gekennzeichnet (++), kann ohne flankierende Maßnahmen zur Änderung von Führungsverhalten und Kultur mit der Einführung der Balanced Scorecard begonnen werden, wobei trotzdem zu berücksichtigen ist, dass es sich bei der Einführung einer Balanced Scorecard um ein Projekt des Wandels handelt.¹³⁶¹ Sind in der Einrichtung bereits Tendenzen von transformationaler Führung oder vertrauensbasierter Unternehmenskultur zu erkennen (+), kann der im Folgenden vorgestellte Change Management-Ansatz die Einführung einer BSC unterstützen.

¹³⁵⁷ Vgl. Hornberger (2000), S. 243.

¹³⁵⁸ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 136.

¹³⁵⁹ Vgl. Deal/Kennedy (1987), S. 194.

¹³⁶⁰ Mohn (2006), S. 209.

¹³⁶¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 16.

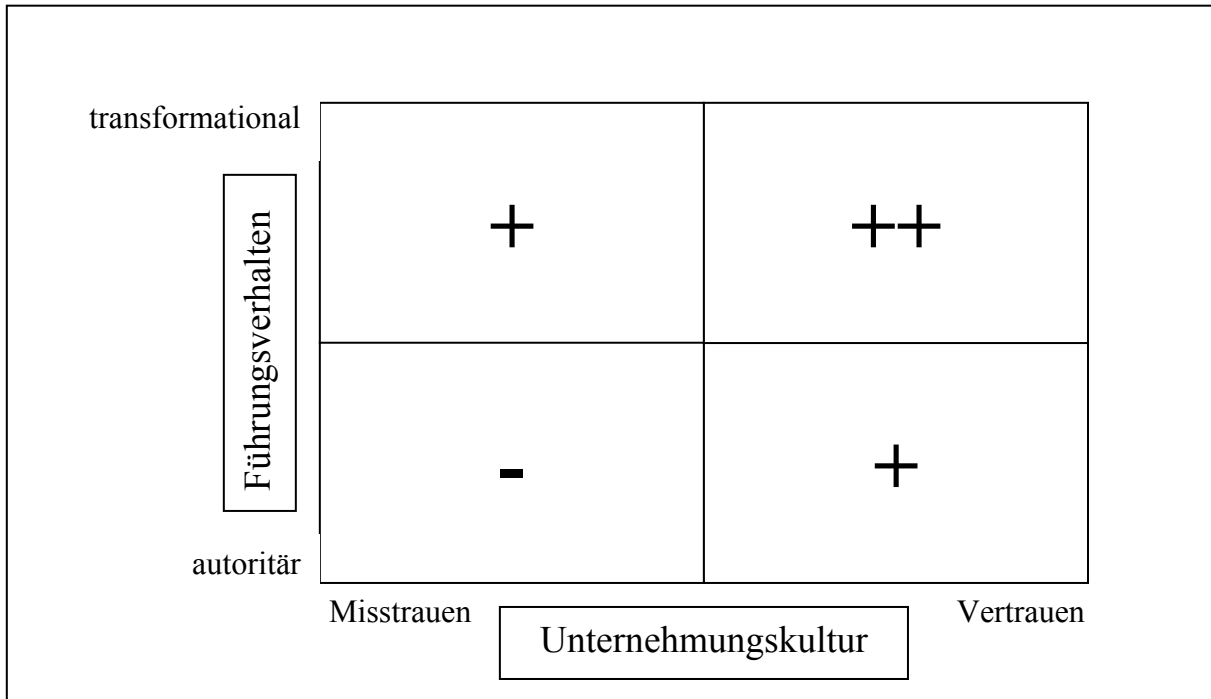


Abb. 26 Entscheidungsmatrix für das Vorgehen bei der Einführung einer BSC
 Quelle: Eigene Darstellung

Bei dem hier entwickelten Change Management-Ansatz, der eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unterstützen kann, ist zu berücksichtigen, dass es sich lediglich um eine Empfehlung handelt, da es keinen einheitlichen, für alle Change-Prozesse gültigen Erfolgsfaktorenkatalog geben kann.¹³⁶² Bei allen Change-Prozessen zur Implementierung einer BSC ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Herausforderung jeder Veränderung vor allem bei der Umsetzung liegt.¹³⁶³ Auch muss der Wille des Top Managements bestehen, sich auf diesen neuen methodischen Ansatz einzulassen und ihn durchzusetzen, um mit Hilfe einer BSC strategisch steuern zu können.¹³⁶⁴

¹³⁶² Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 60.

¹³⁶³ Vgl. Schuh (2006), S. 73. Weshalb das BSC-Konzept grundsätzlich eine auf allen Ebenen veränderungswillige und -fähige Organisation voraussetzt (vgl. Alt (2002), S. 49).

¹³⁶⁴ Vgl. Kaatz (2005), S. 327.

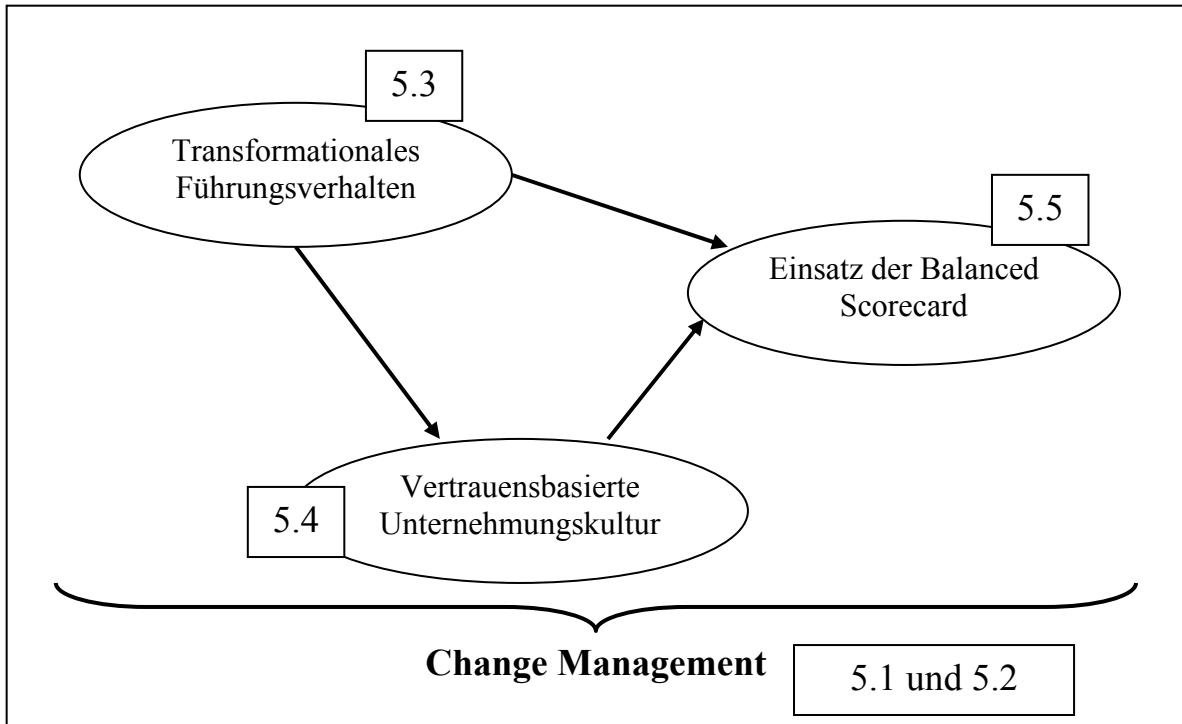


Abb. 27 Identifikation von Gestaltungsfeldern für die Einführung und den Einsatz einer Balanced Scorecard

Quelle: Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 27 zu sehen ist, wird im Folgenden zunächst Change Management für öffentliche Einrichtungen mit den notwendigen Kommunikations- und Beteiligungsmaßnahmen für einen Change Management-Ansatz zur Implementierung und zum Einsatz einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem für öffentliche Einrichtungen dargestellt. Anschließend wird auf die sich aus der vorangegangenen Untersuchung ergebenden beiden Gestaltungsfelder „Führungsverhalten des Top Managements“ und „Kultur der Einrichtung“ eingegangen.

„Führungsverhalten des Top Managements“

Hier wird insbesondere dargestellt, welche Anforderungen sich aus der transformationalen Führung für das Top Management ergeben¹³⁶⁵ und wie dessen Mitglieder durch unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen darauf vorbereitet werden können. Auch eingegangen wird neben dem ebenso relevanten transaktionalen Führungsverhalten auf die

¹³⁶⁵ Innerhalb der folgenden Abschnitte erfolgt eine Reflektion auf die einzelnen Elemente der transformationalen Führung („Visionen aufzeigen“, „Vorbild sein“, „Gruppenziele fördern“, „Hohe Leistungserwartung“, „Individuelle Unterstützung“ sowie „Geistige Anregung“ – s. Abschnitt 3.2.1.1). Es erfolgt dann jeweils ein gesonderter Hinweis.

sich durch die Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden fachlichen Anforderungen an das Top Management.

„Kultur der Einrichtung“

Um eine BSC nicht nur erfolgreich implementieren sondern diese insbesondere als strategisches Führungssystem für die öffentliche Einrichtung dauerhaft einsetzen und nutzen zu können, hat sich in der durchgeführten Untersuchung ein signifikanter Einfluss durch eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ergeben. Deshalb werden in diesem Gestaltungsfeld die Änderungsbedarfe der Kulturen öffentlicher Einrichtungen aufgezeigt sowie Möglichkeiten zum Wandel der vorherrschenden hin zu einer vertrauensbasierten Kultur vorgestellt.

Ergänzend zu diesen beiden Gestaltungsfeldern wird am Ende kurz auf die grundlegenden Anforderungen zur Entwicklung und Implementierung einer BSC eingegangen.

Um einen Change Management-Ansatz zu entwickeln, der eine erfolgreiche Implementierung und den Einsatz der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unterstützt, muss zunächst dargestellt werden, was Change Management beinhaltet.

Change Management ist hier „... als Überbegriff für professionelles Management von Veränderungen ...“¹³⁶⁶ zu verstehen und dient als Bezugsrahmen dazu, einzelne Veränderungsprozesse miteinander zu koordinieren und insbesondere qualitativ abzusichern.¹³⁶⁷ Die verschiedenen, möglichen „Change-Aktivitäten sind erfolgsentscheidend, weil sie zur Gewinnung von Veränderungsträgern beitragen und Widerstand von Seiten der Mitarbeiter minimieren können“¹³⁶⁸, denn „Change Management [...] zielt auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft.“¹³⁶⁹

¹³⁶⁶ Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 15.

¹³⁶⁷ Vgl. Schridde (2005), S. 217.

¹³⁶⁸ Speier-Werner (2006), S. 170.

¹³⁶⁹ Schridde (2005), S. 217.

Gerade in der heutigen Zeit gerät der Wandel in öffentlichen Einrichtungen „... mehr und mehr zu einer permanenten Anforderung an Steuerung und Entwicklung ...“¹³⁷⁰, denn ohne den ständigen Wandel besteht die Gefahr, dass die öffentlichen Einrichtungen wieder in Routinestrukturen der Verwaltung und des Verwaltungshandelns zurückfallen.¹³⁷¹ Hierbei müssen grundsätzlich Strategie, Struktur sowie Kultur der Einrichtung berücksichtigt¹³⁷² und in ihrer Entwicklung aufeinander abgestimmt werden.¹³⁷³

Es gibt auch hierfür kein allgemein gültiges „Patentrezept“, kein einheitliches Vorgehensschema, da die Anforderungen verschiedener Unternehmungen (und damit auch verschiedener öffentlicher Einrichtungen)¹³⁷⁴ sehr unterschiedlich sind und jede Veränderung eine eigene Dynamik hat.¹³⁷⁵ Für alle Change-Prozesse gilt jedoch, dass es sich bei Wandel in der Regel um einen langfristigen Prozess handelt.¹³⁷⁶

In diesem und im folgenden Abschnitt 5.2 werden die in Abbildung 26 dargestellten Elemente eines Change Management-Ansatzes speziell für öffentliche Einrichtungen, die eine BSC entwickeln, implementieren und zur Planung und Steuerung nutzen wollen, erläutert.

¹³⁷⁰ Schreyögg (2000), S. 42. Schreyögg spricht hier von Unternehmungen, jedoch lässt sich diese Aussage auch auf öffentliche Einrichtungen übertragen. Beim organisatorischen Wandel handelt es sich also „... um eine mehr oder weniger allgegenwärtige Aktivität“ (Schreyögg (2000), S. 43). Rigall, Wolters, Goertz, Schulte und Tarlatt gehen noch einen Schritt weiter, denn sie sagen, dass ein positiver Zustand nur durch Veränderung auf Dauer erhalten werden kann, Veränderung also eine Selbstverständlichkeit darstellt (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 20, 21). Auch Kobi wies bereits 1994 darauf hin, dass nur die Unternehmungen erfolgreich sein werden, die den vielfältigen und immer schnelleren Wandel aktiv angehen und schneller lernen als andere (vgl. Kobi (1994), S. 11). Vgl. hierzu auch Brodtrick (1993), S. 204, 205.

¹³⁷¹ Vgl. Brunner-Salten (2003), S. 120.

¹³⁷² Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 16.

¹³⁷³ Vgl. Kobi (1994), S. 31. Brunner-Salten weist darauf hin, dass ein Change Management unverzichtbar ist, um Strategien umsetzen zu können (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 73).

¹³⁷⁴ Change Management kann bei den vielen verschiedenen öffentlichen Einrichtungen, wie z. B. Großstadt, Zweckverband oder Weiterbildungseinrichtung, nicht als Raster eingesetzt werden (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 158).

¹³⁷⁵ Vgl. Schuh (2006), S. 7, Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 128, 337 und Schridde (2005), S. 217. Viele der öffentlichen Einrichtungen, die bereits Change Management durchführen, haben inzwischen ein großes internes Wissen über Reformen aufgebaut und können so eigene Lösungsmodelle entwickeln (vgl. Löffler (1998), S. 259). Bei Kraus, Becker-Kolle und Fischer findet sich eine übersichtliche Darstellung der fünf wesentlichen Konzeptrends Reengineering, Strategisches Redesign, Organisationsentwicklung, Lean Management und Kaizen sowie Lernende Organisation (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 21-38).

¹³⁷⁶ Vgl. Kobi (1994), S. 30.

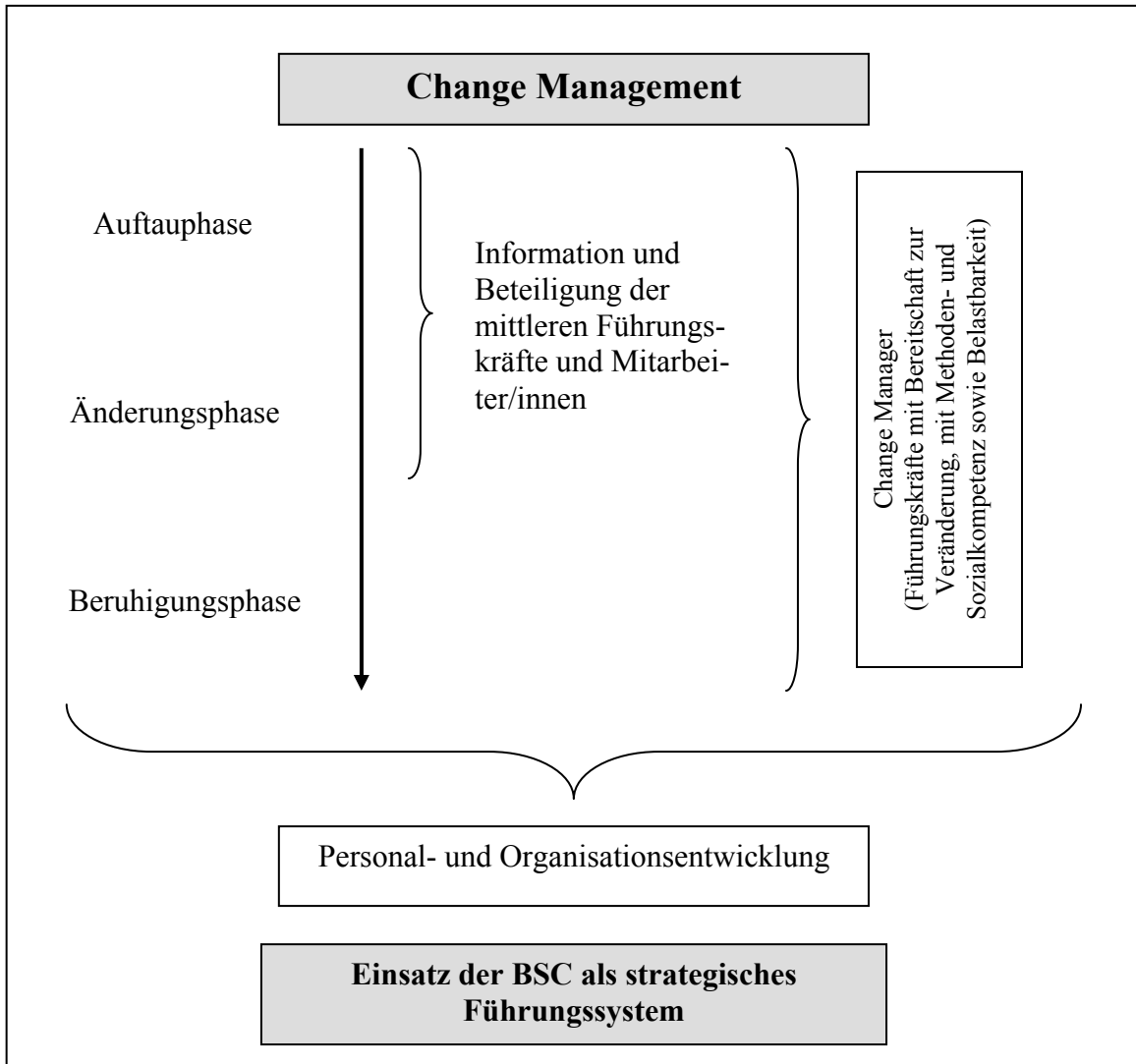


Abb. 28 Elemente eines Change Management-Ansatzes
 Quelle: Eigene Darstellung

Dann, wenn Grundcharakteristika einer Einrichtung verändert werden, wie dies bei der Einführung einer strategischen Steuerung mittels Balanced Scorecard geschieht, bleiben andere Bereiche bzw. Charakteristika der Einrichtung unverändert, da die Wandelaktivitäten in die organisationalen Prozesse eingebettet sind und die operativen Geschäfte weiterlaufen müssen.¹³⁷⁷ Trotzdem lässt sich der organisatorische Wandlungsprozess in die Auftauphase, die Änderungsphase und die Beruhigungsphase, in der sich der vollzogene Wandel stabilisiert, unterteilen; der Anstoß für die Auftauphase kann dabei sowohl von innen (z. B. nach einer Fehleranalyse) als auch von außen (z. B. durch öffentliche Kritik an

¹³⁷⁷ Vgl. Schreyögg/Noss (2000), S. 41.

einer Einrichtung) kommen.¹³⁷⁸ Alle drei Phasen sind wichtig für einen erfolgreichen Change-Prozess, d. h. keine der Phasen kann ausgelassen bzw. übersprungen werden.¹³⁷⁹ Diese drei Phasen können weiter unterteilt werden,¹³⁸⁰ aber unabhängig davon, wie fein bzw. nach welchen Kriterien ein Change-Prozess unterteilt wird, ist für alle Phasen zu beachten, dass diese bei den Menschen in unterschiedlicher Ausprägung auftreten und in sehr unterschiedlicher Weise er- und gelebt werden.¹³⁸¹

In der Auftauphase muss die Willensbildung der betroffenen Akteure so beeinflusst werden, dass diese einen positiven Nettonutzen in der Veränderung erkennen. In der Änderungsphase besteht die Gefahr, in alte Handlungsmuster zurückzufallen, so dass hier der Nettonutzen des veränderten Handlungsmusters mindestens im positiven Bereich gehalten werden muss. In der Beruhigungsphase muss dann geprüft werden, ob der Nettonutzen des neuen Handlungsmusters weiterhin bzw. dauerhaft positiv ist.¹³⁸²

Übertragen auf die BSC stellen sich die drei Phasen wie folgt dar:¹³⁸³

- Auftauphase: Mobilisierung, d. h. den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen muss die Notwendigkeit der Veränderung und zur Einführung einer Balanced Scorecard deutlich gemacht werden.
- Änderungsphase: Steuerung, d. h. das Top Management führt einen Steuerungsprozess ein, indem von ihm Strategieteams geschaffen werden, die Änderungen offen kommuniziert werden und bei dem das bestehende Managementsystem überarbeitet wird.

¹³⁷⁸ Vgl. Schreyögg (2000), S. 32. Auch Schridde nennt das auf Lewin (1947) zurückgehende Drei-Phasen-Modell als eines der bekanntesten Modelle erfolgreicher Wandelprozesse (vgl. Schridde (2005), S. 219).

¹³⁷⁹ Vgl. Yukl (2006), S. 286.

¹³⁸⁰ Nevis unterscheidet vier Phasen, die Problemidentifikationsphase („traditional phase“), die Untersuchungsphase („exploratory phase“), die Entwicklungsphase („generative phase“) und die Verinnerlichungsphase („internalization phase“) (vgl. Nevis (2000), S. 49-51). Schuh hingegen unterscheidet fünf Phasen des Wandels: Sensibilisierung, Auftakt, Roll-Out, Verstetigung und Konsolidierung (vgl. Schuh (2006), S. 83). Rigall, Wolters, Goertz, Schulte und Tarlatt unterteilen den Change-Prozess entsprechend der Emotionen der Betroffenen in acht Phasen, beginnend mit der kurzen Phase der Euphorie über die Phasen Verwirrung/Leugnen, Ärger/Schuld, Verhandeln, Depression/Ohnmacht, Testen und Akzeptanz bis hin zur Integration (vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 33-35). Kraus, Becker-Kolle und Fischer nennen die folgenden typischen emotionalen Phasen der Veränderung: Schock, Verneinung und Abwehr, Neugier, Ausprobieren, Erkenntnis, Akzeptanz und Konsolidierung (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 116-118).

¹³⁸¹ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 119.

¹³⁸² Vgl. Brettel/Endres/Plag/Weber (2002), S. 9-11.

¹³⁸³ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 16, 17.

- Beruhigungsphase: Entstehung, Anwendung und Evaluierung des neuen strategischen Managementsystems.

5.1.2 Führungskräfte als Change Manager

„Ohne die Unterstützung von Führungskräften lassen sich Veränderungen nicht erfolgreich umsetzen.“¹³⁸⁴ Der klare Veränderungswille der oberen Führungskräfte muss für alle spürbar sein, aber auch die mittleren Führungskräfte sind für den Wandel als Promotoren, Sponsoren sowie Impulsgeber von zentraler Bedeutung.¹³⁸⁵

Veränderungsbereite Führungskräfte müssen identifiziert und angesprochen werden,¹³⁸⁶ denn Führungskräfte sollen sich als Change Agents aktiv in die Gestaltung des Wandels einbringen.¹³⁸⁷ Diese Change Agents, auch Change Manager¹³⁸⁸ genannt, müssen Führungskräfte sein, die „... eine belastbare innere Überzeugung von der Notwendigkeit der Veränderung“¹³⁸⁹ haben. Sie müssen als Treiber der Veränderung selbst getrieben sein von der Veränderung.¹³⁹⁰ Außerdem müssen Change Manager die Fähigkeit haben, Vertrauen zwischen Menschen aufzubauen¹³⁹¹ und wissen, welche Traditionen und Rituale die Mitarbeiter/innen einer Einrichtung pflegen.¹³⁹² Zusätzliche Anforderungen an Change Manager sind u. a. Motivations- und Begeisterungsvermögen, Belastbarkeit und Kompetenz in den Methoden des Change- und Projektmanagements.¹³⁹³ Zusätzlich müssen diese

¹³⁸⁴ Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 56 und 130. „Dauerhafter Rückhalt bei den verantwortlichen Führungskräften ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Reorganisationsprojekte.“ (Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 78.) Schuh weist hier auf die besondere Verantwortung der Führungskräfte hin, den Prozess auch dann zu unterstützen, wenn dieser mit negativen Einschränkungen für sie selbst verbunden sein sollte (vgl. Schuh (2006), S. 78).

¹³⁸⁵ Vgl. Kobi (1994), S. 43.

¹³⁸⁶ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 173.

¹³⁸⁷ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 145.

¹³⁸⁸ Change Manager sollen die veränderten Prozesse steuern, begleiten und auf eine neue Bezugsebene überführen (vgl. Brunner-Salten (2003), S. 157).

¹³⁸⁹ Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 111.

¹³⁹⁰ Vgl. Rigall/Wolters/Goertz/Schulte/Tarlatt (2005), S. 110. Allerdings besteht die Gefahr, bei zu großer Begeisterung über das Ziel hinauszuschießen durch z. B. zu optimistische Darstellung der Vorteile ohne Berücksichtigung realer Nachteile (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 47).

¹³⁹¹ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 50. Wichtig ist auch, dass die Change Manager häufige Interaktionen mit vielen Betroffenen haben (vgl. Brettel/Endres/Plag/Weber (2002), S. 20).

¹³⁹² Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 18.

¹³⁹³ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 108-111. Unter anderem können Change Manager folgende Führungsinstrumente in Change-Prozessen einsetzen: Management by Objectives, Anerkennung und Kritik, Coaching, Mitarbeiterbeurteilungen und Mitarbeiterjahresgespräche (vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 84-100).

Führungskräfte ein Gefühl für schwierige Führungssituationen bei der Umsetzung von Veränderungen haben.¹³⁹⁴

Als Change Manager müssen Führungskräfte für die anstehende Veränderung durch motivierende und positive Aussagen werben.¹³⁹⁵ Sie müssen bei den betroffenen Mitarbeiter/innen eine grundsätzliche Bereitschaft für Veränderungen sowohl fördern als auch fordern,¹³⁹⁶ d. h. ein Change Manager ist jemand, der „... die Unternehmensziele zu deren eigenen Zielen zu machen versteht.“¹³⁹⁷

In der Tabelle 36 sind die Anforderungen an Change Manager zusammengefasst dargestellt.¹³⁹⁸

Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	zusätzliche Eigenschaften
Ziel- und Ergebnisorientierung	Führungs- und Leitungsfähigkeit	Veränderungsbereitschaft
Entscheidungsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Belastbarkeit
Unternehmerische Kompetenz	Motivations- und Begeisterungsvermögen	
Konzeptionelle Fähigkeiten	Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen	
Kompetenz in Methoden des Change- und Projektmanagements	Verhandlungsgeschick	
	Konfliktfähigkeit	

Tab. 36 Anforderungen an Change Manager

Ein Change Agent zur Unterstützung eines Change-Prozesses zur Einführung einer Balanced Scorecard muss bereits vor dem Projekt ausgewählt werden, wobei insbesondere

¹³⁹⁴ Vgl. Kobi (1994), S. 79.

¹³⁹⁵ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 76.

¹³⁹⁶ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 86. Die Mitarbeiter/innen für Veränderungen zu gewinnen wird zu einer immer wichtigeren Führungsaufgabe (vgl. Rosenstiel (2006), S. 149, 151).

¹³⁹⁷ Brunner-Salten (2003), S. 136.

¹³⁹⁸ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 108-111.

darauf zu achten ist, dass dieser allgemein hohe Anerkennung in der Einrichtung genießt, also von möglichst allen akzeptiert wird.¹³⁹⁹ Als operativ Verantwortlicher muss der Change Agent zusammen mit einem Projektteam das BSC-Projekt durchführen.¹⁴⁰⁰

Die sich für Führungskräfte aus der Aufgabe der Change Agents bzw. Change Manager ergebenden neuen Anforderungen und Fähigkeiten, insbesondere die damit verbundene Überzeugung, Motivation und Begeisterung der betroffenen mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen über das Aufbauen von Vertrauen, einem Rückhalt für die Mitarbeiter/innen und durch häufige Interaktionen mit den Betroffenen zeigt die Relevanz des Elements „**Individuelle Unterstützung**“ der transformationalen Führung.

5.1.3 Personal- und Organisationsentwicklung

*Personalentwicklung*¹⁴⁰¹ vermittelt die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse, um einen Wandlungsbedarf zu erkennen und um die notwendige Wandlungsfähigkeit zu erzeugen.¹⁴⁰² „Nur eine systematische Personalentwicklung trägt zur Stabilisierung notwendiger struktureller Reformen bei und ist unmittelbar Voraussetzung für die Bewältigung von Veränderungsprozessen.“¹⁴⁰³ Das Personalmanagement muss eine strategieerfüllende und -gestaltende Rolle im Change Management-Prozess übernehmen, um das für eine moderne öffentliche Einrichtung notwendige Personal gewinnen und fördern zu können.¹⁴⁰⁴

Die *Organisationsentwicklung* als Spezialzweig der Organisationstheorie widmet „... sich ganz und gar der Wandelfrage ...“¹⁴⁰⁵ Bei dieser umfassenden und partizipativen Methode der Veränderung in Organisationen¹⁴⁰⁶ handelt es sich um einen längerfristigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess zum Lernen aller Mitglieder einer Einrichtung

¹³⁹⁹ Vgl. Bernhard (2003b), S. 258, 259.

¹⁴⁰⁰ Vgl. Bernhard (2003c), S. 275.

¹⁴⁰¹ Ein Praxisbeispiel für den Aufbau einer Personalentwicklung zur Begleitung eines Reformprozesses einer Hochschule findet sich bei Hoon (2003b), S. 228-233. Für spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management s. Kapitel 5.3.3.

¹⁴⁰² Vgl. Becker (2000), S. 324.

¹⁴⁰³ Bonorden (1995), S. 120.

¹⁴⁰⁴ Vgl. Blanke/Schridde (2003), S. 222.

¹⁴⁰⁵ Schreyögg (2000), S. 33.

¹⁴⁰⁶ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 173.

durch Änderung ihrer Verhaltens- und Kommunikationsformen¹⁴⁰⁷ sowie durch direktes Mitwirken und Sammeln von praktischen Erfahrungen.¹⁴⁰⁸ Sie soll sowohl der Effizienzsteigerung von Unternehmungen dienen als auch der Erweiterung der Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten aller Unternehmungsmitglieder.¹⁴⁰⁹

Methoden der Organisations- und Personalentwicklung, die in Change-Prozessen eingesetzt werden können, sind u. a.:¹⁴¹⁰

- Organisationsdiagnose (Beschreibung einer Einrichtung hinsichtlich bestimmter Kriterien auf Basis von Interviews mit Mitarbeiter/innen und Führungskräften),
- Interventionsdesign (Festlegung, wann durch wen wie wo eingegriffen werden darf, um die Veränderung planen und umsetzen zu können),
- Gestaltung der Gremienlandschaft,
- Kommunikationsmatrix (Übersicht, wer wann wie von wem informiert werden soll),
- TCP-Matrix (verbindet die wichtigsten Eckpunkte der Veränderung – Technik, Kultur und Politik – mit Strategie, Organisation und Personalmanagement),
- Projektmanagement,
- Mitarbeiterbefragung und
- Resistance Radar (Methode, um über einen Fragebogen systematisch alle Widerstände eines Veränderungsprojektes abzufragen).

Sowohl Personal- als auch Organisationsentwicklung tragen insbesondere durch Konzeption und Steuerung der Ablauf- und Durchführungsprozesse sowie durch das Wissen über die Persönlichkeiten und die Kultur der Einrichtung zum Change Management bei.¹⁴¹¹ Ihnen kommt als Innovations- und Motivationsstrategien insbesondere bei der Optimierung der Führungsaufgabe „Personal“ eine wichtige

¹⁴⁰⁷ Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 203.

¹⁴⁰⁸ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 36.

¹⁴⁰⁹ Vgl. Kolbeck/Nicolai (1996), S. 217.

¹⁴¹⁰ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 216-243.

¹⁴¹¹ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 324, 325.

Bedeutung zu.¹⁴¹² So soll insbesondere die Weiterbildung einer Einrichtung vollumfänglich auf die Kultur ausgerichtet sein.¹⁴¹³

5.2 Information und Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation als erfolgreiche Methode zum Umgang mit Widerständen

5.2.1 Mögliche Widerstände bei der Einführung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen

5.2.1.1 Arten und Ursachen von Widerständen

Widerstände der von Veränderungen Betroffenen werden als die zentrale Herausforderung für das Change Management angesehen.¹⁴¹⁴ Für die im Folgenden aufgeführten Möglichkeiten, mit Widerständen umzugehen, sind deshalb die dazu notwendigen Ressourcen bereitzustellen.¹⁴¹⁵

Bei Change Management-Projekten muss das schwer vorhersehbare Handeln der Mitarbeiter/innen als Grenze der Steuerbarkeit solcher Projekte einkalkuliert werden.¹⁴¹⁶ Denn nur wenn eine Veränderung, wie die Einführung eines neuen strategischen Führungssystems, (uneingeschränkt) positiv empfunden wird, wird sie unterstützt bzw. zumindest akzeptiert, sind die Auswirkungen für die hiervon Betroffenen unklar, wird die Maßnahme noch toleriert, aber sobald eine Veränderung als bedrohlich oder sogar destruktiv empfunden wird, werden Widerstände aufgebaut oder es erfolgt sogar eine totale Ablehnung.¹⁴¹⁷

Widerstände können auftreten durch Fähigkeits- bzw. Wissensbarrieren (Nicht-Kennen und Nicht-Können, also z. B. durch mangelnde Information, inadäquate Ressourcen oder Überforderung) sowie durch Bereitschafts- bzw. Willensbarrieren (Nicht-Wollen wg. der

¹⁴¹² Vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 202.

¹⁴¹³ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 195.

¹⁴¹⁴ Vgl. Reiß (1997a), S. 17.

¹⁴¹⁵ Vgl. Rosenstiel (1997), S. 202.

¹⁴¹⁶ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 19.

¹⁴¹⁷ Vgl. Dotzler (1997), S. 340, 341.

vermuteten oder echten Gefahr der Schlechterstellung, aufgrund von Interessenskonflikten oder auch bedingt durch negative Vorerfahrungen, und Nicht-Dürfen bzw. Nicht-Sollen aufgrund von Organisationsdefiziten).¹⁴¹⁸

Auslöser können auch Stress durch die Abneigung gegen Umstellungen und Angst vor Neuerungen sein.¹⁴¹⁹

Widerstände können zusätzlich aus einer Gruppe heraus entstehen, wenn z. B. die Position innerhalb der Gruppe an Status, Ansehen, Macht und andere Privilegien gebunden und durch den Veränderungsprozess gefährdet ist, die von der Gruppe akzeptierte Autorität eine gegen die Veränderung gerichtete Auffassung durchzusetzen sucht oder der Gruppendruck eine eigene – gegenteilige – Meinung der einzelnen Gruppenmitglieder nicht zulässt.¹⁴²⁰

Auch kann die Einführung von Controllinginstrumenten bzw. eines strategischen Führungssystems für Führungskräfte gerade in öffentlichen Einrichtungen folgende (nicht immer positive) Konsequenzen haben:

- „Zielorientierung und Leistungstransparenz,
- Unsicherheit über Karrierewege und Versetzungen,
- Arbeitszunahme kurzfristig, Arbeitsentlastung langfristig,
- dezentrale Ergebnis- und Ressourcenverantwortung,
- Erlernen neuer Personalführungsfähigkeiten und
- Profilierungsmöglichkeiten.“¹⁴²¹

5.2.1.2 Umgang mit Widerständen

Widerstände können durch Kommunikation und Aufklärung über Ziel und Auswirkung des Change-Prozesses verringert werden,¹⁴²² denn wenn die Gründe für die Veränderung bzw. die Neuerung dargelegt und ein gemeinsames Verständnis und Einverständnis gesucht

¹⁴¹⁸ Vgl. Reiß (1997a), S. 17 und Hornberger (2000), S. 246.

¹⁴¹⁹ Vgl. Reiß (1997a), S. 18.

¹⁴²⁰ Vgl. Rosenstiel (1997), S. 207.

¹⁴²¹ Speier-Werner (2006), S. 102, 103.

¹⁴²² Vgl. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel (1997), S. 352.

wird, sind Widerstände in der Regel kleiner.¹⁴²³ Bei den Maßnahmen zur Beeinflussung der Akzeptanzfaktoren „Kennen“, „Können“, „Wollen“ und „Sollen“ bzw. „Dürfen“ handelt es sich um die folgenden „weichen“ Instrumente des Change Managements:¹⁴²⁴

- Kommunikationsinstrumente für das „Kennen“ – Kommunikationsprozess zur ausreichenden Information der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen über die Einführung der BSC,¹⁴²⁵
- Qualifikationsinstrumente für das „Können“ – Schulungsmaßnahmen für das Top Management,¹⁴²⁶
- Motivationsinstrumente für das „Wollen“ – Vorleben durch das Top Management¹⁴²⁷ und
- Organisationsinstrumente für das „Sollen“ bzw. „Dürfen“ – Beteiligung der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen an den sich aus der Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden Veränderungen.¹⁴²⁸

Es ist zu beachten, dass es sich bei der Änderung von Einstellungen und Werthaltungen um die schwierigsten Probleme des Change Management überhaupt handelt.¹⁴²⁹

5.2.2 Kommunikationsprozesse zur umfassenden sowie zielorientierten Information der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation über die Einführung der BSC

Kommunikation ist die Voraussetzung bzw. der Schlüssel zur Veränderung und ein durchgehendes Thema jedes Change-Prozesses.¹⁴³⁰ Denn unvollständige Informationen führen dazu, dass die Betroffenen insgesamt wenig zielgerichtete Initiativen zeigen.¹⁴³¹ Bereits zu Beginn des Change-Prozesses zur Einführung einer BSC sollte deshalb allen

¹⁴²³ Vgl. Kobi (1994), S. 49.

¹⁴²⁴ Vgl. Reiß (1997b), S. 93, 94.

¹⁴²⁵ Siehe Abschnitt 5.2.2.

¹⁴²⁶ Siehe Abschnitte 5.2.2 und 5.3.3.2.

¹⁴²⁷ Siehe Abschnitt 5.4.2.1.

¹⁴²⁸ Siehe Abschnitt 5.2.3.

¹⁴²⁹ Vgl. Krüger (2000b), S. 53.

¹⁴³⁰ Vgl. Brehm (2000), S. 263.

¹⁴³¹ Vgl. Hoon (2003a), S. 201.

Mitarbeiter/innen, aber auch den Vertreter/innen aus der Politik die Zweckmäßigkeit einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem vermittelt werden.¹⁴³²

Zur Schaffung der notwendigen Transparenz ist darauf zu achten, dass die Kommunikation frühzeitig, offen, ehrlich und empfängerorientiert erfolgt.¹⁴³³ Es ist zwar möglich, dass dabei evtl. ungeschickt, aber auf alle Fälle nicht zuviel kommuniziert wird¹⁴³⁴ und gerade in schwierigen Situationen ist sogar ein „Mehr“ anstatt ein „Weniger“ an Kommunikation geboten.¹⁴³⁵ In so großen, veränderungsorientierten und strategischen Projekten, wie es die Einführung einer „Neuen Steuerung“ mittels Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen ist, muss es deshalb eine konsistente, transparente und einheitliche Kommunikation geben.¹⁴³⁶

„Gute Kommunikation wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor guter Unternehmensführung.“¹⁴³⁷ Das Kommunikationsprogramm zur Einführung einer BSC sollte deshalb folgende Ziele verfolgen:¹⁴³⁸

- In der gesamten Einrichtung wird ein einheitliches Strategieverständnis entwickelt.
- Alle mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen werden eingebunden, um das Erreichen der Strategie zu unterstützen.
- Alle mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen erhalten eine Ausbildung über die BSC als strategisches Führungssystem.
- Es wird mit Hilfe der BSC ein Strategie-Feedback generiert.

Eine offene Kommunikation teilt und stärkt das strategische Wissen sowie die strategischen Kompetenzen einer Einrichtung und kann sogar dazu führen, dass Funktions- und Abteilungsbarrieren überwunden werden.¹⁴³⁹

¹⁴³² Vgl. Alt (2002), S. 66.

¹⁴³³ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 72 und Claassen (2006), S. 233, 237. Auch die Mitbestimmungsgremien sind rechtzeitig, spätestens dann, wenn das Konzept allen Mitarbeiter/innen kommuniziert wird, einzubinden (vgl. Krüger (2000b), S. 64).

¹⁴³⁴ Vgl. Gränicher (2006), S. 229.

¹⁴³⁵ Vgl. Claassen (2006), S. 237.

¹⁴³⁶ Vgl. Gerber/Klingelhöfer (2006), S. 140.

¹⁴³⁷ Ackermann (2006), S. 62.

¹⁴³⁸ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 195.

¹⁴³⁹ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 284, 287.

Ein Beispiel für eine Kommunikationsform, die den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen Gelegenheit gibt, Fragen zu Stellen, auf positive und negative Sachverhalte hinzuweisen sowie Verbesserungsvorschläge einzubringen sind so genannte „Vorstand vor Ort“-Meetings, wie sie z. B. in der EnBW AG eingerichtet wurden.¹⁴⁴⁰

In der folgenden Abbildung 29 sind mögliche Medien zur Kommunikation der Strategie und der Balanced Scorecard aufgeführt, wobei in der Regel mehrere Kommunikationsinstrumente parallel genutzt werden.¹⁴⁴¹ Diese sollten allerdings nicht ohne eine vorherige Bedarfsermittlung eingesetzt werden, um eine „Überdosierung“ zu vermeiden.¹⁴⁴² Auch müssen Effektivität und Effizienz der einzelnen Instrumente bei der Zusammenstellung eines Kommunikations-Mix berücksichtigt werden,¹⁴⁴³ ebenso wie ein zielgruppenorientierter Einsatz der Instrumente.¹⁴⁴⁴ Enthalten sein sollten in dem Kommunikations-Mix Instrumente, die eine *Zweiwegkommunikation*¹⁴⁴⁵ ermöglichen, um die Betroffenen aktiv zu beteiligen und zu motivieren.¹⁴⁴⁶ Auch sollte bei der Auswahl der Kommunikationsinstrumente auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen bereits bestehenden und neuen Medien geachtet werden.¹⁴⁴⁷

¹⁴⁴⁰ Vgl. Claassen (2006), S. 236, 237.

¹⁴⁴¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 196, 197.

¹⁴⁴² Vgl. Reiß (1997b), S. 95.

¹⁴⁴³ Vgl. Reiß (1997c), S. 125, 126, 135.

¹⁴⁴⁴ Vgl. Dotzler (1997), S. 338.

¹⁴⁴⁵ Mit Zweiwegkommunikation ist eine wechselseitige Kommunikation im Sinne eines Dialogs gemeint (vgl. Brehm (2000), S. 270).

¹⁴⁴⁶ Vgl. Reiß (1997b), S. 99.

¹⁴⁴⁷ Vgl. Brehm (2000), S. 280.

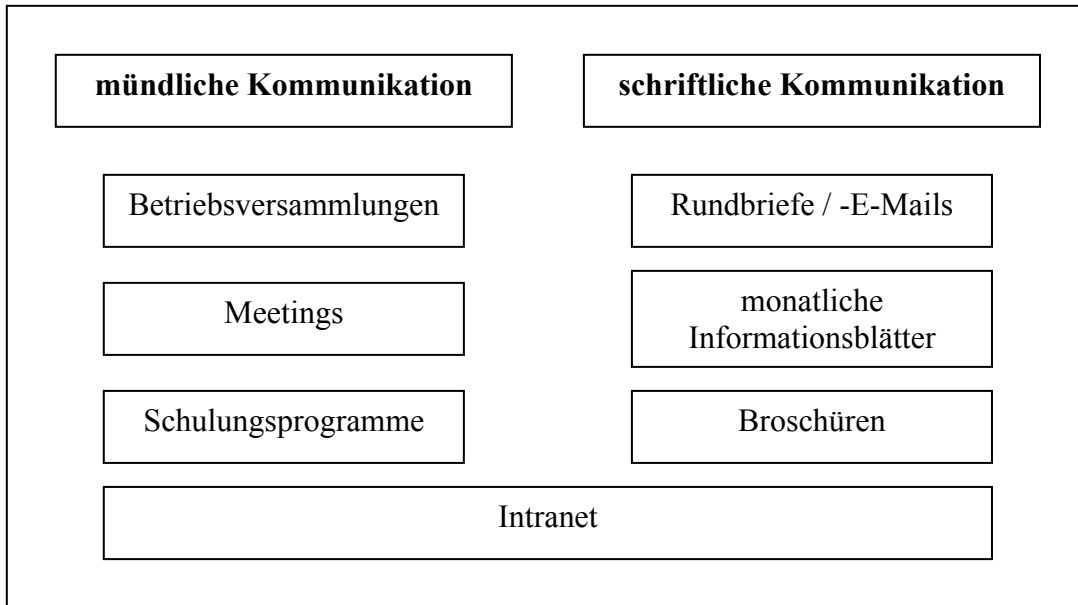


Abb. 29 Einsatz verschiedener Kommunikationsmedien im Change-Prozess zur Einführung der BSC
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kaplan/Norton (2001), S. 195, 196, 208.¹⁴⁴⁸

Mittels der Kommunikationsmedien sind die Gründe, die Inhalte, die Folgen sowie Erfolge und Misserfolge des Change-Prozesses zu vermitteln.¹⁴⁴⁹

Bei solch einem umfassenden Kommunikationsprozess spielt das Element bzw. die Aufgabe „**Geistige Anregung**“ der transformationalen Führung eine große Rolle.

5.2.3 Beteiligung der mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation an den sich aus der Einführung einer Balanced Scorecard ergebenden Veränderungen

Eine neue Strategie kann nicht alleine durch das Top Management implementiert werden, dazu ist eine aktive Unterstützung aller Mitarbeiter/innen notwendig.¹⁴⁵⁰ Änderungsanregungen, die von den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen kommen, sollten deshalb grundsätzlich erwünscht sein.¹⁴⁵¹

¹⁴⁴⁸ Für eine detaillierte Darstellung möglicher Kommunikationsmedien s. Reiß (1997b), S. 99.

¹⁴⁴⁹ Vgl. Reiß (1997b), S. 100.

¹⁴⁵⁰ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 12.

¹⁴⁵¹ Vgl. Steinle (1978b), S. 89.

Bei der Implementierung einer BSC handelt es sich zwar um einen Top-down-Ansatz,¹⁴⁵² dieser soll aber durch die Beteiligung von mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen, von Schlüsselpersonen „gemäßigt“ werden; auch sollen dadurch die Qualität des Wandlungskonzeptes erhöht und das Risiko von Misserfolgen reduziert werden.¹⁴⁵³ Bei der Beteiligung der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sollte deshalb nicht nur der Grad ihrer Betroffenheit berücksichtigt werden, sondern insbesondere ihr möglicher Beitrag zur Lösungsfindung.¹⁴⁵⁴

Mitarbeiter/innen und mittlere Führungskräfte können als so genannte BSC-Coaches ausgebildet und eingesetzt werden, die den Prozess (evtl. zusammen mit externen Berater/innen) moderieren, die gesamte Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung sowie die Dokumentation des Projektes zur Einführung einer Balanced Scorecard übernehmen.¹⁴⁵⁵

Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter/innen, die stark in den Change-Prozess eingebunden sind, zwischendurch immer wieder „Changepausen“ erhalten, um ihren Routineaufgaben nachgehen zu können.¹⁴⁵⁶

Gerade bei innovativen Projekten – wozu die Einführung einer BSC in öffentlichen Einrichtungen, die bislang keine bzw. wenig Erfahrung mit Controllinginstrumenten bzw. einem strategischen Führungssystem haben, zählt – hat Teamarbeit einen maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg dieser Projekte.¹⁴⁵⁷

Insbesondere diese Teamarbeit lässt sich durch transformationale Führung fördern, denn **„Gruppenziele fördern“** ist eines ihrer Kennzeichen bzw. Elemente.

¹⁴⁵² Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 396, 403, König/Rehling (2002), S. 9, 23 und Gottbehüt (2002), S. 111.

¹⁴⁵³ Vgl. Krüger (2006), S. 115. Krüger spricht hier von einer „gemäßigt direktiven Variante“ der Top-down-Implementierung bzw. von einem „partizipationsergänzten Generalplan“ (vgl. Krüger (2006), S. 115).

¹⁴⁵⁴ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 76.

¹⁴⁵⁵ Vgl. Gaiser/Landauer (2003), S. 84, 85.

¹⁴⁵⁶ Vgl. Krummaker (2006), S. 70.

¹⁴⁵⁷ Vgl. Högl (1998), S. 5, 68.

5.3 Neue Anforderungen an das Top Management öffentlicher Einrichtungen

5.3.1 Neue Anforderungen an das Führungsverhalten

Gerade durch die Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard als umfassenden Change Management-Prozess kommen neue Anforderungen auf das Top Management von öffentlichen Einrichtungen zu, denn diese nehmen hierbei eine Vorbildfunktion wahr und können durch ihr Verhalten Multiplikatoreffekte erzielen.¹⁴⁵⁸

Die Abbildung 30 zeigt diese neuen Anforderungen an das Top Management in einem Change-Prozess zur Implementierung und zum Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen. Es handelt sich um die Fähigkeiten, den Wandel zu managen, die Aufgabe, die BSC-Implementierung nachhaltig zu unterstützen, die Anwendung der transformationalen Führung sowie das Erwerben von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Auf alle vier Punkte und die Möglichkeiten, diese in der eigenen Einrichtung durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zu erreichen, wird im Folgenden genauer eingegangen.

¹⁴⁵⁸ Vgl. Deeg/Weibler (2000), S. 179.

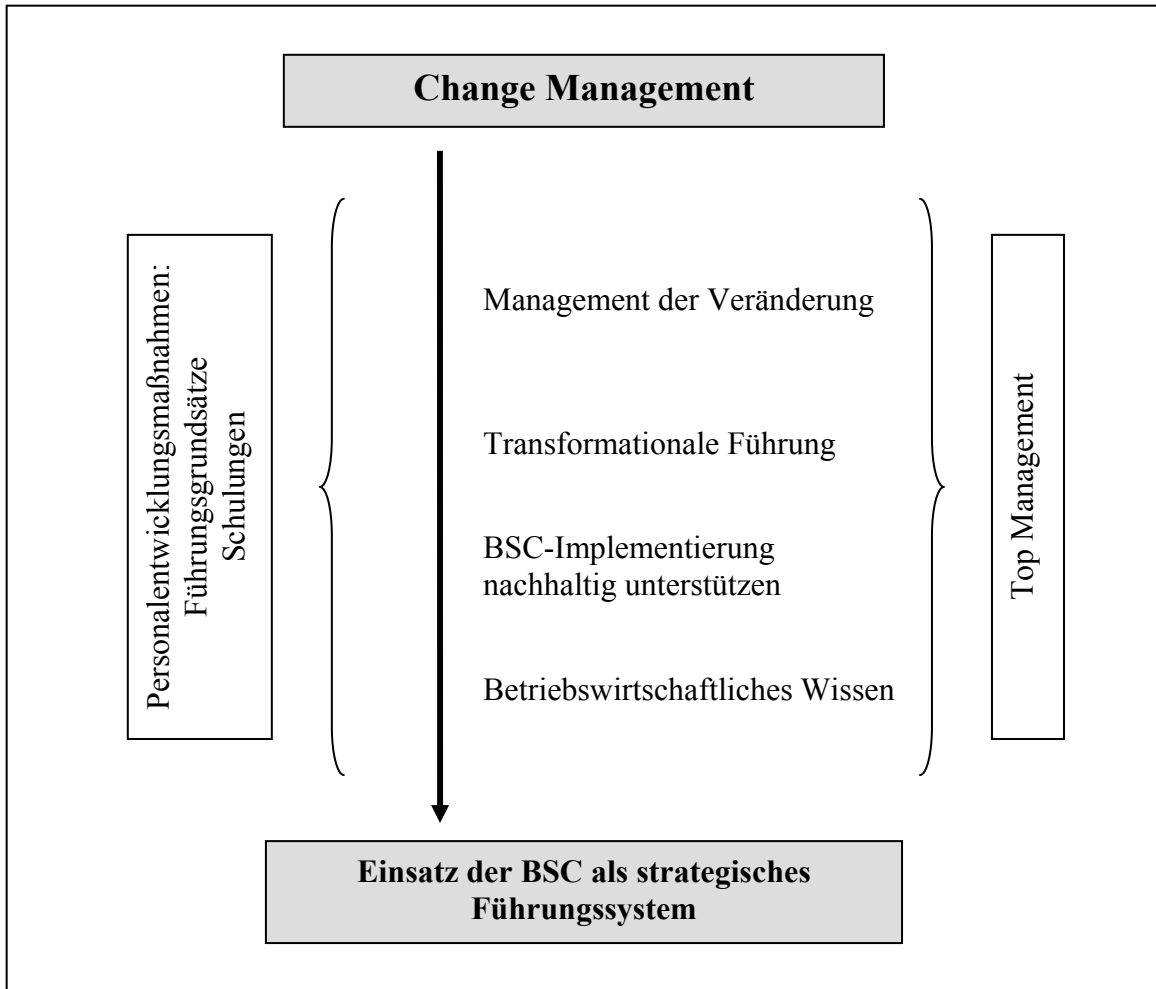


Abb. 30 Neue Anforderungen an das Top Management als Basis für einen erfolgreichen Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem

Quelle: Eigene Darstellung

Da es sich hier um einen Change Management-Ansatz handelt, ist als erste neue und nicht delegierbare Aufgabe des Top Managements das Managen der Veränderungen in den Einrichtungen zu nennen.¹⁴⁵⁹ Das Top Management muss das große, übergeordnete Ziel (die Vision), für dessen Erreichen sich alle einsetzen sollen, vorgeben und dieses mit klaren und einfachen Worten vermitteln.¹⁴⁶⁰ Neben dieser „Visionskraft“ stellt also die Kommunikation ein anderes wichtiges Element der Fähigkeit von Führungskräften zum Wandel und zur Durchführung von Change-Prozessen dar.¹⁴⁶¹

¹⁴⁵⁹ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 145. Beim Wandlungsmanagement handelt es sich um ein Querschnittsthema, das sich durch alle bisherigen Aufgabengebiete des Managements hindurchzieht (vgl. Krüger (2000a), S. 17, 18).

¹⁴⁶⁰ Vgl. Ackermann (2006), S. 58.

¹⁴⁶¹ Vgl. Krummaker (2006), S. 70.

Das für die Implementierung und den Einsatz der Balanced Scorecard relevante transformationale Führungsverhalten¹⁴⁶² ist ein auf strategische Veränderung gerichtetes Führungsverhalten. Denn mit Transformation sind die Veränderungen zur Einführung neuer Strategien gemeint, nicht die routinemäßig durchzuführenden kontinuierlichen Veränderungen.¹⁴⁶³ Durch die transformationale Führung soll die Wertestruktur der Mitarbeiter/innen angesprochen werden, damit diese sich aus innerer Überzeugung am Change-Prozess beteiligen, wobei jedoch das dafür notwendige Engagement der Führungskräfte nicht immer unterstellt werden kann.¹⁴⁶⁴

Anstatt um das reine Management geht es in solch einem Projekt also um die Leadership-Aufgaben,¹⁴⁶⁵ die sich mit den „weichen“ Faktoren im Management befassen und von der Führung einzelner Mitarbeiter/innen, Teams und Abteilungen bis hin zum visionären Denken und Handeln für die gesamte Einrichtung reichen.¹⁴⁶⁶ Die Führungskräfte insbesondere der obersten Leitungsebene sollen Ansprechpartner/innen für alle Mitarbeiter/innen sein, dabei Verbindlichkeit wahren und Menschlichkeit zulassen sowie ihren Mitarbeiter/innen vertrauen und diesen echte Mitverantwortung und Entscheidungsbefugnis übertragen.¹⁴⁶⁷ Michalak, Steinle und Eßeling empfehlen deshalb den Einsatz von *emotionaler Intelligenz*¹⁴⁶⁸ in Change-Prozessen, denn Führungskräfte, die emotionale Kompetenzen besitzen, haben das Potenzial, um Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Geführten mit einer für den Wandel günstigen Wirkung zu beeinflussen.¹⁴⁶⁹

Durch Leadership bzw. transformationale Führung sollen Sicherheit und Orientierung in Veränderungsprozessen vermittelt werden.¹⁴⁷⁰ Dabei bedeutet Leadership auch Selbstführung, denn Führungskräfte müssen selbst engagiert, fokussiert und willensstark sein.¹⁴⁷¹

¹⁴⁶² Für die Ergebnisse der durchgeführten quantitativen Untersuchung hierzu s. Abschnitt 4.6.2.3.

¹⁴⁶³ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 291.

¹⁴⁶⁴ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 44.

¹⁴⁶⁵ Siehe hierzu auch Abschnitt 2.6.1.1.

¹⁴⁶⁶ Vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006a), S. 4.

¹⁴⁶⁷ Vgl. Seiling (1994), S. 25.

¹⁴⁶⁸ Unter emotionaler Intelligenz ist die kognitive Verarbeitung emotionaler Informationen sowie die Steuerung von Emotionen zu verstehen (vgl. Kanning (2007), Folie 7).

¹⁴⁶⁹ Vgl. Michalak/Steinle/Eßeling (2007), S. 42.

¹⁴⁷⁰ Vgl. Rosenstiel (2006), S. 145, 146.

¹⁴⁷¹ Vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006a), S. 4 und Bruch (2006), S. 21.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in öffentlichen Einrichtungen Führungskräfte benötigt werden, die nicht nur informieren, unterstützen und anleiten, sondern insbesondere ermutigen und motivieren sowie koordinieren, disponieren und organisieren.¹⁴⁷² Diese müssen neben fachlichem Wissen die Führungsfähigkeit mitbringen, ihre Mitarbeiter/innen zu inspirieren und in ihnen Begeisterung für den neuen Weg der Einrichtung zu wecken.¹⁴⁷³ Wichtig für die erfolgreiche Einführung einer BSC ist also die Unterstützung durch eine Führungskraft, „... deren Führungsstil die Kommunikation, Partizipation, Initiative der Mitarbeiter und Innovation stärkt.“¹⁴⁷⁴

Wie zum Anfang dieses Abschnitts gezeigt, spielt die Entwicklung und Vermittlung der Vision eine wichtige Rolle beim Wandel und der Durchführung von Change-Prozessen. Auch „**Visionen aufzeigen**“ ist ein Element der empfohlenen transformationalen Führung.

5.3.2 Neue Anforderungen an das Fachwissen des Top Managements

Um ein BSC-Projekt erfolgreich durchführen zu können, muss das Top Management ein gemeinsames Verständnis über die Notwendigkeit und den Sinn dieses neuen strategischen Führungssystems entwickeln,¹⁴⁷⁵ denn bereits die Implementierung der BSC muss durch das oberste Management nachhaltig unterstützt werden.¹⁴⁷⁶

Damit die Einführung von Controllinginstrumenten bzw. eines strategischen Führungssystems in öffentlichen Einrichtungen gelingen kann, muss die große Lücke beim betriebswirtschaftlichen Wissen des Verwaltungspersonals schnellstmöglich geschlossen werden.¹⁴⁷⁷ Denn zur Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse, zur strategischen Positionierung der Einrichtung¹⁴⁷⁸ und zur Vereinbarung von Leistungsstandards sind entsprechende Führungsqualitäten erforderlich, die aufgrund der Dominanz von Juristen in öffentlichen Einrichtungen häufig jedoch nicht vorhanden sind.¹⁴⁷⁹ Insgesamt ist zu

¹⁴⁷² Vgl. Klages/Hippler (1991), S. 10.

¹⁴⁷³ Vgl. Mölleney (2006), S. 42.

¹⁴⁷⁴ Kaplan/Norton (2001), S. 310.

¹⁴⁷⁵ Vgl. Bernhard (2003c), S. 273.

¹⁴⁷⁶ Vgl. Russo/Ilg (2003), S. 201 und Servatius (2002), S. 191.

¹⁴⁷⁷ Vgl. Thom/Ritz (2006), S. 111.

¹⁴⁷⁸ Siehe hierzu Abschnitt 5.5.1.

¹⁴⁷⁹ Vgl. Oechsler (2002), S. 376. Im öffentlichen Dienst sind ein hoher Anteil der Führungskräfte Juristen, so liegt der Juristenanteil in Ministerien z. B. bei ca. 65 %, der der Ökonomen lediglich bei ca. 15 % (vgl. Bogumil/Jann (2005), S. 95). Auch Schwarze weist auf die Dominanz juristischen Denkens und das Fehlen

beachten: „Der zukünftige Verwaltungsmanager darf weder Nur-Jurist noch Nur-Ökonom sein, er muß schlichtweg Manager sein.“¹⁴⁸⁰

Durch das Gewinnen von neuen Mitarbeiter/innen, die Fach- oder Führungskompetenz im Bereich der neuen Steuerung haben, kann der Erfolg der Einführung von Controlling-instrumentarien zusätzlich erhöht werden.¹⁴⁸¹

5.3.3 Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management

5.3.3.1 Entwicklung von Führungsgrundsätzen

Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die Führungskräfte – insbesondere in öffentlichen Einrichtungen – ihr Verhalten schnell an die veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen anpassen,¹⁴⁸² müssen unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden. Die Personalentwicklung eignet sich zur Verringerung von Führungsdefiziten, wirkt allerdings nur langfristig und kann größere Defizite nicht beseitigen, da sie lediglich begrenzt Veränderungen der vorhandenen Eignungen bewirkt.¹⁴⁸³

Personalentwicklungsmaßnahmen für das Top Management beinhalten, den Führungserfolg klar zu bestimmen und die Führungssituation sorgfältig zu analysieren, um anschließend das Führungshandeln der Führungskräfte entsprechend zu schulen und zu entwickeln sowie die Führungskräfte anforderungsgerecht auszuwählen.¹⁴⁸⁴

Aus den vielen möglichen Personalentwicklungsmaßnahmen¹⁴⁸⁵ werden die Entwicklung von Führungsgrundsätzen sowie die Planung spezieller Schulungsmaßnahmen für das Top

betriebswirtschaftlichen Wissens als auffällige Problembereiche bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verwaltungsreform hin (vgl. Schwarze (1999), S. 78). Schedler und Proeller sprechen sogar von einem „Juristenmonopol“ in öffentlichen Einrichtungen (vgl. Schedler/Proeller (2006), S. 216).

¹⁴⁸⁰ Koetz (1993), S. 151.

¹⁴⁸¹ Vgl. Speier-Werner (2006), S. 154.

¹⁴⁸² Vgl. Stöbe-Blossey (2005), S. 287. Zu den Rahmenbedingungen und Anforderungen s. Abschnitte 2.1.1 und 2.1.2.

¹⁴⁸³ Vgl. Janz/Krüger (2000), S. 163, 164, 173.

¹⁴⁸⁴ Vgl. Rosenstiel (2006), S. 148.

¹⁴⁸⁵ Siehe hierzu Abschnitt 5.1.3.

Management als die den Change-Prozess zur BSC-Einführung unterstützenden Maßnahmen vorgestellt.

Einrichtungen brauchen verbindliche *Führungsgrundsätze*¹⁴⁸⁶, da Mitarbeiter/innen Werte nicht übernehmen und akzeptieren solange diese für Führungskräfte nicht verbindlich sind.¹⁴⁸⁷ Auch können Führungsgrundsätze eine wichtige Hilfestellung bei der Entwicklung hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur sein.¹⁴⁸⁸ Durch ein gemeinsames und verbindliches Führungsinstrumentarium wird der Aufbau einer gemeinsamen Unternehmungskultur gefördert.¹⁴⁸⁹

In solchen Führungsgrundsätzen finden sich sowohl Aussagen über die Gestaltung der Kommunikationsprozesse in einer Einrichtung im Allgemeinen als auch über Führungsbeziehungen im Besonderen.¹⁴⁹⁰

Führungsgrundsätze werden als unternehmungsweit verpflichtende, verbindliche Regelungen zwar zunehmend schriftlich fixiert, werden jedoch erst durch ein entsprechendes, wahrnehmbares Verhalten der Führungskräfte handlungswirksam.¹⁴⁹¹ Gerade die Verankerung einer vertrauensgeprägten Führungsphilosophie in Führungsgrundsätzen kann, sofern diese auch in der täglichen Zusammenarbeit gelebt wird, ein Vertrauensmanagement bzw. eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur wirkungsvoll unterstützen.¹⁴⁹²

Bei der Entwicklung und Implementierung von Führungsgrundsätzen muss berücksichtigt werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter/innen als Betroffene beteiligt werden, dieses Führungsinstrument mit anderen Instrumenten von Führung und Personalmanagement

¹⁴⁸⁶ Führungsgrundsätze dienen zur Beschreibung, in der Regel auch zur Normierung von Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen zur Förderung eines erwünschten organisations- und mitgliedergerechten, unternehmungsweit einheitlichen Sozial- und Leistungsverhaltens (vgl. Wunderer (2006a), S. 385, 386). Zu den möglichen Inhalten von Führungsgrundsätzen s. Wunderer (2006a), S. 392.

¹⁴⁸⁷ Vgl. Gränicher (2006), S. 230.

¹⁴⁸⁸ Vgl. Steinle (2005), S. 661. Führungsgrundsätze sind Ausdruck der Kultur und wirken gleichzeitig prägend auf diese ein (vgl. Wunderer (2006a), S. 388).

¹⁴⁸⁹ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 232.

¹⁴⁹⁰ Vgl. Becker (2000), S. 295.

¹⁴⁹¹ Vgl. Wunderer (2006a), S. 386, 395. Deshalb müssen Führungsgrundsätze sorgfältig erarbeitet werden und ihnen im täglichen Geschehen eine große Bedeutung zugemessen werden (vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 197).

¹⁴⁹² Vgl. Steinle/Ahlers/Gradtko (2000), S. 215, 216.

abgestimmt wird und sich ausreichend viele Promotoren für die neu entwickelten Führungsgrundsätze finden.¹⁴⁹³

5.3.3.2 Schulungsmaßnahmen für das Top Management

Auch das Top Management ist einem lebenslangen Lernprozess zu unterziehen.¹⁴⁹⁴ Da die notwendige Überzeugungsfähigkeit für den Wandel nicht allen Führungskräften leicht fällt, insbesondere dann nicht, wenn sie von solch einem Wandel selbst nicht überzeugt sind bzw. eigene Nachteile dadurch befürchten,¹⁴⁹⁵ müssen diese Führungskräfte durch Schulungen auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet werden. Die Teilnahme an diesen Fortbildungsmaßnahmen sollte sowohl für Führungskräfte als auch den Führungsnachwuchs verbindlich sein.¹⁴⁹⁶

Wichtig ist die Teilnahme des Top Managements an Schulungsmaßnahmen auch deshalb, weil die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen keinen Grund zum Lernen und Umdenken sehen, wenn sich die Mitglieder des Top Managements nicht selbst als Lernende begreifen.¹⁴⁹⁷

Schulungen können dabei verschiedene Formen annehmen, von kurzen, mehrstündigen Workshops, die ihren Fokus auf einigen wenigen Führungskennntnissen haben, bis hin zu Programmen, die über ein Jahr oder länger gehen und eine große Auswahl an Fähigkeiten und Fertigkeiten abdecken.¹⁴⁹⁸ Für einige Themen bieten sich nach der Schulung Follow-up-Sitzungen bzw. -Workshops an, um die Anwendung des neu Erlernten und den Fortschritt im Führungsalltag zu reflektieren sowie Erfolge und Probleme besprechen zu können.¹⁴⁹⁹

¹⁴⁹³ Vgl. Wunderer (2006a), S. 396.

¹⁴⁹⁴ Vgl. Janz/Krüger (2000), S. 173.

¹⁴⁹⁵ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 48.

¹⁴⁹⁶ Wie es z. B. in der Kreispolizeibehörde Soest geregelt ist (vgl. Kuhne/Schmidt (1997), S. 241).

¹⁴⁹⁷ Vgl. Vranken (1997), S. 217.

¹⁴⁹⁸ Vgl. Yukl (2006), S. 387.

¹⁴⁹⁹ Vgl. Yukl (2006), S. 390.

5.4 Änderungsbedarfe und Möglichkeiten zur Wandlung der bisherigen Unternehmungskultur in öffentlichen Einrichtungen hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur

5.4.1 Ermittlung der Änderungsbedarfe

Bei dem hier betrachteten Kulturwandel handelt es sich um einen zentralen Baustein des kulturbewussten Change Managements,¹⁵⁰⁰ denn „parallel zum Struktur- und Prozesswandel bedarf es eines Kulturwandels.“¹⁵⁰¹

Bei der Entwicklung einer Vertrauenskultur bzw. einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur handelt es sich um einen alle Mitglieder einer Einrichtung umfassenden langwierigen Lernprozess,¹⁵⁰² denn Menschen passen ihre Werte und Einstellungen nur langsam den neuen Arbeitsbedingungen an.¹⁵⁰³ Auch handelt es sich bei der Unternehmungskultur um ein Gruppenphänomen, d. h. sie kann nicht an einer einzelnen Person festgemacht werden.¹⁵⁰⁴

Eine starke, von allen Mitarbeiter/innen gelebte Unternehmungskultur erleichtert die Führung, da z. B. Organisations- und Kontrollprobleme beseitigt werden können, und kann sogar die Wirkung von Führung erhöhen, wenn die Führungskräfte ihre Kultur kennen und dieses Wissen z. B. in der Kommunikation gezielt einsetzen.¹⁵⁰⁵

Auch wenn Führungskräften nur ein kleiner Handlungsspielraum aufgrund der herrschenden Verhältnisse gegeben ist, so kann dieser hergestellt bzw. vergrößert werden, indem Normenunschärfen und -widersprüche erkannt und aktiv genutzt werden.¹⁵⁰⁶

Die Abbildung 31 zeigt den Weg von der bisherigen Kultur in öffentlichen Einrichtungen hin zur neuen, vertrauensbasierten Unternehmungskultur als Voraussetzung für eine

¹⁵⁰⁰ Vgl. Schridde (2005), S. 220.

¹⁵⁰¹ Schridde (2005), S. 223.

¹⁵⁰² Vgl. Steinle/Ahlers/Gradtko (2000), S. 209.

¹⁵⁰³ Vgl. Mohn (2006), S. 210.

¹⁵⁰⁴ Vgl. Sackmann/Bertelsmann Stiftung (2004), S. 25. Auch kann eine Kultur nicht von den Personen, die sie tragen, getrennt betrachtet werden (vgl. Maanen/Barley (1985), S. 35), denn sie existiert nicht ohne Personen, die miteinander agieren (vgl. Smircich (1985), S. 66).

¹⁵⁰⁵ Vgl. Kobi/Wüthrich (1986), S. 59.

¹⁵⁰⁶ Vgl. Neuberger (2002), S. 444.

erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem. Im Folgenden werden die Möglichkeiten zur Ermittlung der Änderungsbedarfe der Unternehmenskultur von öffentlichen Einrichtungen dargestellt sowie der Beitrag, den das Top Management durch ein aktives Vorleben der neuen Kulturmerkmale und den die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen durch eine aktive Beteiligung am Wandel zu einer erfolgreichen Kulturveränderung leisten können.

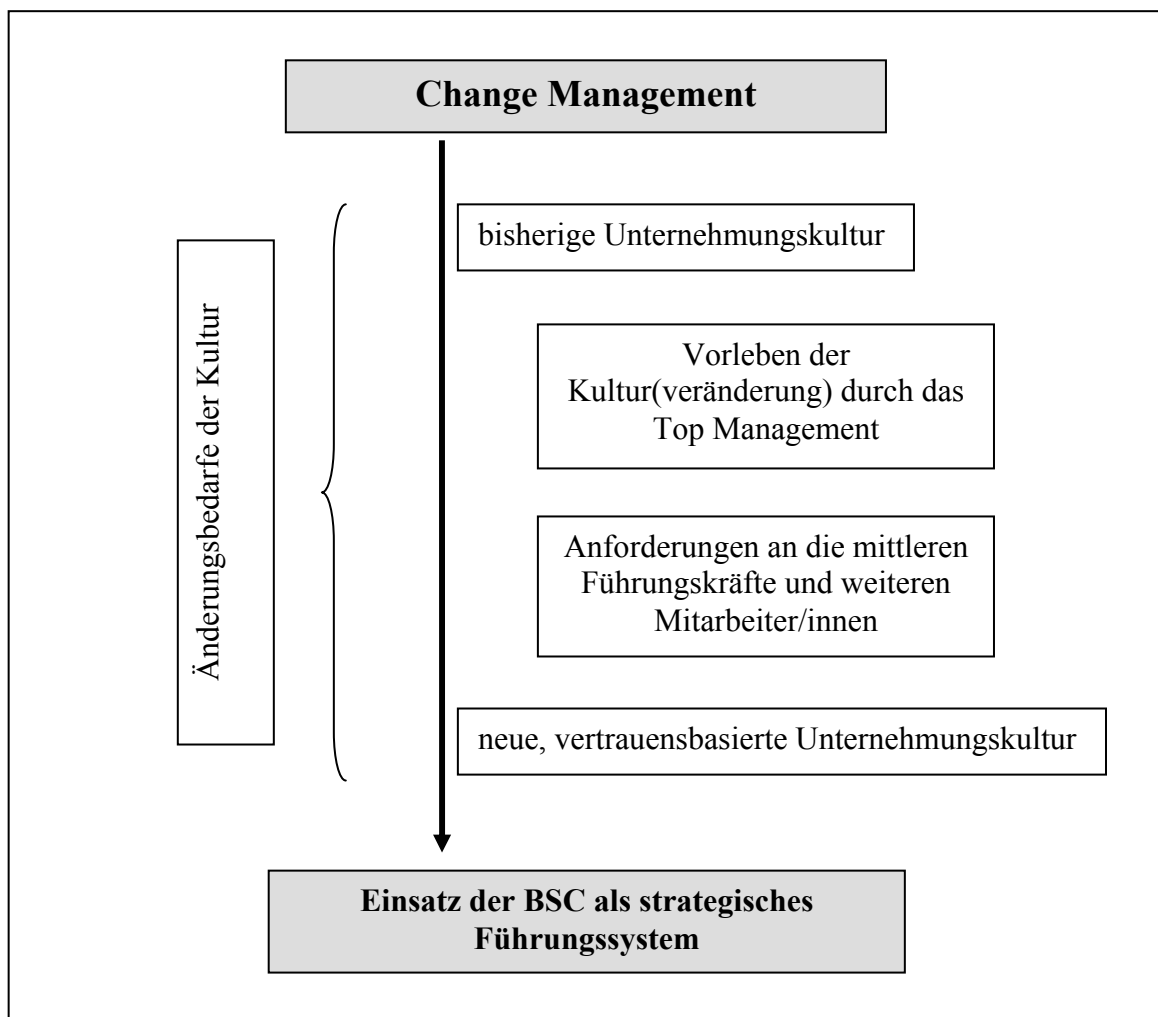


Abb. 31 Von der bisherigen zur neuen, vertrauensbasierten Unternehmenskultur
Quelle: Eigene Darstellung

Ist die Einführung der BSC als Veränderungsmaßnahme mit der derzeitigen Kultur nicht vereinbar, muss – da die Zielsetzung der Einführung nicht an die Kultur angepasst wird – die vorhandene Kultur als Ausgangsbasis für eine Veränderung analysiert werden.¹⁵⁰⁷

¹⁵⁰⁷ Vgl. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel (1997), S. 353.

Dazu kann z. B. in Gruppenarbeit über Hauptmerkmale der Kultur der Einrichtung und deren Wechselwirkung mit den Zielen der Veränderung diskutiert werden.¹⁵⁰⁸

Neben den in Kapitel 3.3.1 genannten und in Kapitel 4.6.1 bestätigten und zusammengefassten Kennzeichen einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur (Information, Beteiligung, Vertrauen und eine geringe Regelungsdichte) spielen für eine neue Kultur u. a. die folgenden Kriterien eine Rolle:¹⁵⁰⁹

- Dialogfähigkeit von Top Management, mittleren Führungskräften, Mitarbeiter/innen und Gremienvertretungen (z. B. Betriebsrat),
- Vertrauen in und Freiraum für die Mitarbeiter/innen,
- umfassende Kommunikation,
- Beteiligung der Mitarbeiter/innen,
- Kooperation mit den Mitarbeiter/innen,
- Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter/innen,
- Identifikation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen,
- Vermeidung von vermeintlichen Interessenskonflikten und
- gemeinsam getragene Ziele.

Zur Diagnose der in der eigenen Einrichtung aktuell herrschenden Kultur gibt es verschiedene Instrumente, z. B. Einzelgespräche mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen, Dokumentenanalyse oder eine Erhebung mittels Fragebogen.¹⁵¹⁰ Sofern vorhanden, genügt es erst einmal, die im *Leitbild*¹⁵¹¹ oder in den Führungsgrundsätzen¹⁵¹² genannten Punkte den Mitarbeiter/innen zur Überprüfung vorzulegen.¹⁵¹³

Sind Änderungsbedarfe ermittelt worden, müssen diese Veränderungen angegangen werden, denn es wird „das Nicht-Reagieren auf Unzulänglichkeiten in der Kultur [...] von

¹⁵⁰⁸ Vgl. Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel (1997), S. 356.

¹⁵⁰⁹ Vgl. Mohn (2006), S. 212, 215, 216.

¹⁵¹⁰ Zu Diagnoseinstrumenten s. Kobi/Wüthrich (1986), S. 75-88. Praktische Tipps für die Analyse einer Unternehmungskultur finden sich bei Driskill/Brenton (2005), S. 1-125.

¹⁵¹¹ In einem Leitbild wird die Unternehmungspolitik bzw. -philosophie schriftlich fixiert als Basis für die nachgelagerte Planung von Strategien und Zielen (vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 191). Eine Gestaltungsempfehlung für einen Prozess zur Generierung und Einführung von Leitbildern bzw. Unternehmungsleitsätzen findet sich bei Böttcher (2002), S. 187-253.

¹⁵¹² Siehe Abschnitt 5.3.3.1.

¹⁵¹³ Vgl. Doppler/Lauterburg (2005), S. 461.

der Belegschaft als Bestätigung der alten Kultur angesehen.“¹⁵¹⁴ Deshalb finden sich im folgenden Abschnitt Hinweise zu neuen Anforderungen, die sich aus einem Kulturveränderungsprozess ergeben.

5.4.2 Anforderungen aus dem Kulturveränderungsprozess

5.4.2.1 Vorleben durch das Top Management

„Ein vertrauensgeprägtes Management des Wandels sollte den Mitarbeitern das nötige Selbstvertrauen für die Bewältigung neuer Aufgaben vermitteln und damit verhindern, daß Veränderungen als Bedrohung empfunden werden.“¹⁵¹⁵ Dabei ist zu berücksichtigen, dass es den Führungskräften, die Fehler immer zuerst bei anderen suchen, schwer fallen wird, eine vertrauensbasierte Kultur aufzubauen.¹⁵¹⁶ Hier zeigt sich die Bedeutung der Führungskräfte im Veränderungsprozess. Deshalb wird im Folgenden insbesondere auf das Vorleben der neuen Kulturmerkmale durch das Top Management eingegangen.

Oft führt bereits eine Vielzahl von kleinen Veränderungsschritten in der Summe zu dem gewünschten Kulturwandel.¹⁵¹⁷ Interessant ist deshalb neben dem Verhalten des Top Managements auch das, was die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen zur Kulturänderung beitragen können.

Die Gestaltung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur ist „Chefsache“.¹⁵¹⁸ Voraussetzung für den Erfolg von Wandlungsprozessen und damit eines Kulturwandel ist deshalb der politische Wille der Leitung einer Unternehmung bzw. einer Einrichtung zur Veränderung der Unternehmenskultur.¹⁵¹⁹ Da zwar eine fehlende Wandlungsfähigkeit durch externe Beratung ausgeglichen werden kann, aber nicht eine fehlende Wandlungsbereitschaft, muss das Top Management die notwendige Wandlungsbereitschaft aller mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen dadurch erzeugen, dass es sich so

¹⁵¹⁴ Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 146.

¹⁵¹⁵ Steinle/Ahlers/Gradtke (2000), S. 210.

¹⁵¹⁶ Vgl. Ackermann (2006), S. 62.

¹⁵¹⁷ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 39.

¹⁵¹⁸ Vgl. Mohn (2006), S. 216.

¹⁵¹⁹ Vgl. Schumacher (1990), S. 272 und Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 63. Die Mitglieder des Top Managements sollen als Promotoren und Sponsoren des Wandels wirken (vgl. Krüger (2000a), S. 26 und Brehm/Jantzen-Homp (2000), S. 196).

verhält, dass der Wandlungsbedarf allen deutlich wird.¹⁵²⁰ Das Top Management sollte dabei möglichst geschlossen als Einheit auftreten und das geplante Ergebnis der Veränderung positiv und transparent darstellen.¹⁵²¹

Das Top Management „... ist mit seinem Verhalten als Rollenvorbild Kultur stiftend“¹⁵²², denn entscheidend für die tatsächlich gelebte gegenüber der anvisierten Unternehmenskultur ist das Vorleben der selbst erarbeiteten Werte durch die Führungskräfte.¹⁵²³ Für den Wandel hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur müssen die Mitglieder des Top Managements also Vertrauen geben, d. h. offen sein, delegieren, Autonomie der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen zulassen und sich selbst in Frage stellen können, um als Gegenleistung von diesen wiederum Vertrauen zu erhalten.¹⁵²⁴ Das Top Management muss als Vorbild für Vertrauen bereit sein, die Kontrollen zu reduzieren, also bei den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen davon ausgehen, dass diese kompetent, integer und wohlwollend sind.¹⁵²⁵ Dazu müssen die Führungskräfte des Top Managements ausreichendes Selbstvertrauen mitbringen.¹⁵²⁶

Mit der Anforderung an ein vorbildliches Verhalten des Top Managements, wird erneut die Relevanz der transformationalen Führung – mit dem Element „**Vorbild sein**“ – deutlich.

Trotzdem verlangen Change-Prozesse von Führungskräften nicht nur transformationale Führung über Visionen sondern auch transaktionale Führung (als „effiziente Manager“).¹⁵²⁷ Dies ist in der Untersuchung deutlich geworden, da sowohl transformationales als auch transaktionales Führungsverhalten einen positiven Einfluss auf eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur haben.¹⁵²⁸ Auch setzen effektive Führungskräfte eine Kombination dieser beiden Führungsstile ein.¹⁵²⁹

¹⁵²⁰ Vgl. Krüger (2006), S. 108. Die Mitglieder des Top Managements müssen sich dabei darüber im Klaren sein, dass alle ihre Handlungen und Aussagen permanent unter kritischer Beobachtung der weiteren Organisationsmitglieder stehen (vgl. Tischler (1999), S. 223).

¹⁵²¹ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 64, 65.

¹⁵²² Steel/Lewis/Brügger (2006), S. 195.

¹⁵²³ Vgl. Gränicher (2006), S. 228, 229.

¹⁵²⁴ Vgl. Hinterhuber/Raich (2006), S. 52.

¹⁵²⁵ Vgl. Sprenger (2006), S. 79. Denn Kontrollverzicht bzw. -reduzierung, also Verzicht auf explizite Sicherungsmaßnahmen und Abschaffung von Regularien (wenn auch nicht allen), ist das Instrument, mit dem man Vertrauensbeziehungen beginnt (vgl. Sprenger (2006), S. 81).

¹⁵²⁶ Vgl. Sprenger (2006), S. 85.

¹⁵²⁷ Vgl. Krüger (2006), S. 111, 120.

¹⁵²⁸ Siehe Abschnitt 4.6.2.1 – Hypothesen 4a und 4b.

¹⁵²⁹ Vgl. Yukl (2006), S. 262.

5.4.2.2 Anforderungen an die mittleren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation

Zwar hat die Untersuchung ergeben, dass das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen (deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft), keinen direkten Einfluss auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem hat,¹⁵³⁰ trotzdem müssen diese in einem umfassenden Change Management-Ansatz zur Einführung einer Balanced Scorecard berücksichtigt werden. Denn um langfristig als Einrichtung erfolgreich zu sein, reichen gute Führungskräfte allein nicht aus; es sind auch motivierte Mitarbeiter/innen mit einem starken Zugehörigkeitsgefühl zur Einrichtung notwendig.¹⁵³¹ Gerade die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung hängt von der Einbeziehung der Erfahrungen der Mitarbeiter/innen und deren Leistungsbereitschaft ab.¹⁵³²

Die mittleren Führungskräfte nehmen in Change Prozessen eine zentrale Mittlerfunktion zwischen dem Top Management und den Mitarbeiter/innen ein.¹⁵³³ Auch das mittlere Management muss sich deshalb mit der eigenen Tätigkeit identifizieren und ein Vorbild für die eigenen Mitarbeiter/innen sein.¹⁵³⁴ Neben den Führungskräften sollen auch betroffene Mitarbeiter/innen als Promotoren den Wandel fördern, da diese authentischer und basisnäher sind als die Führungskräfte, insbesondere die Mitglieder des Top Managements.¹⁵³⁵ Wandel gehört heute also zu den Aufgaben jeder Stelle einer Einrichtung.¹⁵³⁶

Wichtig für ein erfolgreiches Change Management sind sowohl Wandlungsbereitschaft (Einstellung und Verhalten) als auch Wandlungsfähigkeit (Wissen und Können) aller betroffenen Personen.¹⁵³⁷ Deshalb sollen die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen den Wandel nicht nur (passiv) akzeptieren, sondern aktiv daran

¹⁵³⁰ Siehe Abschnitt 4.6.2.4.

¹⁵³¹ Vgl. Gränicher (2006), S. 219, 220.

¹⁵³² Vgl. Jann (1993), S. 89. Denn gerade der Bereitschaft der weiteren Organisationsmitglieder zur Veränderung kommt im Modernisierungsprozess der öffentlichen Einrichtungen eine Schlüsselstellung zu (vgl. Sperling (1999), S. 57).

¹⁵³³ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 69.

¹⁵³⁴ Vgl. Pössel/Steinle/Eichenberg (2007), S. 35.

¹⁵³⁵ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 47.

¹⁵³⁶ Vgl. Krüger (2000a), S. 18.

¹⁵³⁷ Vgl. Krüger (2000a), S. 20, 21; s. hierzu auch Abschnitt 5.2.1.

mitarbeiten und die sich daraus ergebenden Änderungen leben,¹⁵³⁸ d. h. es liegt an ihnen, den Kulturwandel innerhalb des eigenen Wirkungsbereichs aktiv mitzugestalten.¹⁵³⁹

Um die neuen Anforderungen an die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen durchsetzen zu können, muss das Top Management eine „**Hohe Leistungserwartung**“ – ein Element der transformationalen Führung – an diese stellen.

5.5 Grundlegende Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer BSC als strategisches Führungssystem

5.5.1 Strategie, Strategieweiterentwicklung und regelmäßige Strategiesitzungen

Zwar ist jede Balanced Scorecard ein für jede Einrichtung spezifisch entwickeltes Unikat,¹⁵⁴⁰ jedoch gilt es bei deren Entwicklung die folgenden, in der Abbildung 32 dargestellten, grundlegenden Anforderungen zu erfüllen.

¹⁵³⁸ Vgl. Steinle/Eggers/Ahlers (2008), S. 42, 44.

¹⁵³⁹ Vgl. Steel/Lewis/Brügger (2006), S. 201.

¹⁵⁴⁰ Vgl. Bernhard (2003a), S. 31, 39.

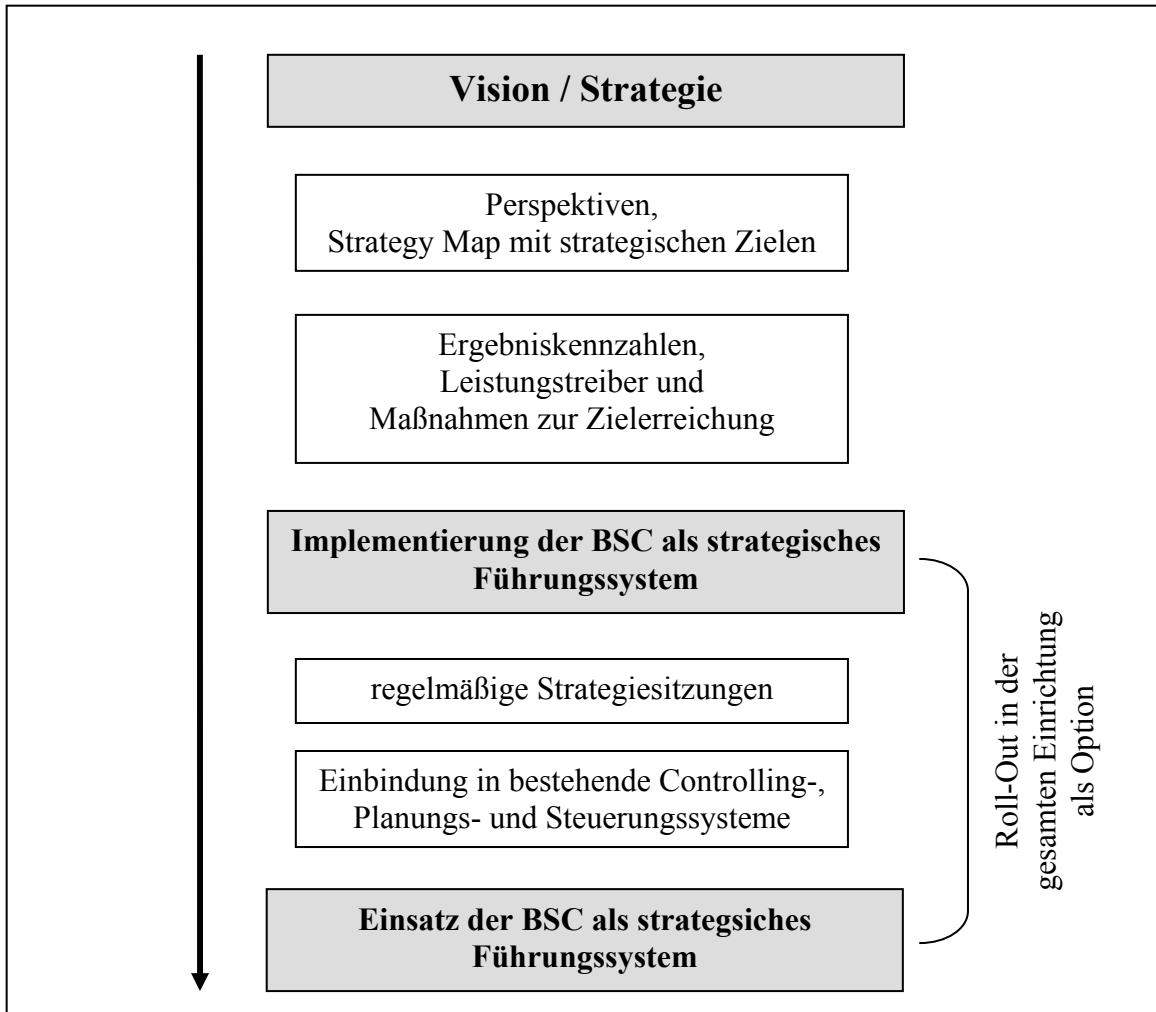


Abb. 32 Grundlegende Anforderungen für die Entwicklung und Implementierung einer BSC

Quelle: Eigene Darstellung

Insbesondere ist zu beachten, dass die Aktionsprogramme nicht direkt aus der Strategie abgeleitet und anschließend die Messgrößen festgelegt werden, sondern dass aus der Strategie zunächst strategische Ziele abgeleitet werden, Kennzahlen zur Messung der Ziele festgelegt und dafür anspruchsvolle Vorgaben vereinbart werden, bevor daraus anschließend die Aktions- bzw. Maßnahmenprogramme abgeleitet werden.¹⁵⁴¹

¹⁵⁴¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 259.

*Vision*¹⁵⁴² und *Strategie*¹⁵⁴³ der Einrichtung müssen vor Start eines BSC-Projektes bekannt sein, da die BSC immer auf bereits bekannter Vision und Strategie aufsetzt¹⁵⁴⁴ und daraus die strategischen Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen formuliert bzw. ableitet.¹⁵⁴⁵ Liegt keine formal beschriebene Strategie vor, können so genannte Business Driver, d. h. eine Liste von bereits vorhandenen strategischen Erfolgsfaktoren und Zielen, als Basis für die BSC-Entwicklung dienen.¹⁵⁴⁶

Sollten weder Strategie noch Business Driver vorhanden sein, besteht die Möglichkeit, eine Strategie in einem ersten Schritt eines Projektes zur Implementierung der BSC zu entwickeln. Dazu bieten sich u. a. folgende Methoden an:¹⁵⁴⁷

- Das EFQM-Modell, das Handlungsfelder als strategische Schwachstellen identifiziert, welche dann durch die BSC strukturiert, entwickelt und verbessert werden.¹⁵⁴⁸
- Die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken- (SWOT-) Analyse, aus der sich strategische Stoßrichtungen, strategische Ziele und strategische Maßnahmenfelder ableiten lassen.¹⁵⁴⁹

¹⁵⁴² Mit der Vision wird das Zukunftsbild der Einrichtung beschrieben, was diese erreichen und wie sie sein will (vgl. Bernhard (2003b), S. 211).

¹⁵⁴³ Die Strategie zeigt, wie Vision und Mission (der Auftrag der Einrichtung) realisiert werden können (vgl. Bernhard (2003b), S. 212) und beantwortet die Frage „Where do we want to go, and how do we get there?“ (Skat-Rørdam (1999), S. 12).

¹⁵⁴⁴ Vgl. Stobbe (2003), S. 10, Krebber/Münch (2003), S. 146 und Bernhard (2003b), S. 207, 213. Die Strategie muss nicht nur bekannt, sondern sie muss auch vom Top Management komplett verstanden sein (vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 27).

¹⁵⁴⁵ Vgl. Bernhard (2003a), S. 25.

¹⁵⁴⁶ Vgl. Bernhard (2003a), S. 35, Bernhard (2003b), S. 216 und Bernhard (2003c), S. 272.

¹⁵⁴⁷ Eine weitere Methode, unternehmerische Grundstrategien zu gestalten bzw. zu optimieren ist die PUZZLE-Methodik (Phänomene, Untersuchungen, Ziele, Zentralprojekte, Lösungsideen, Entscheidungen), mittels der in 20 Teilphasen strategieorientierte Zentralprojekte entwickelt werden (vgl. Steinle/Eggers/Kolbeck (1999), S. 18, 19, 25, 43-111). Bryson hat einen 8-stufigen Strategieplanungsprozess speziell für öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen entwickelt (vgl. Bryson (1993), S. 12-15).

¹⁵⁴⁸ Vgl. Walter (2003b), S. 64. Das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) mit seinen neun Hauptkriterien und Gewichtungen findet sich z. B. bei Kirchner/Kaufmann/Schmid (2007), S. 70.

¹⁵⁴⁹ Denn eine Strategie spiegelt die Positionierung einer Einrichtung wieder, welche die Chancen (Opportunities) der Umwelt nutzt und Risiken (Threats) möglichst vermeidet unter Ausnutzen der bestehenden Stärken (Strengths) und Behebung der eigenen Schwächen (Weaknesses) (vgl. Welge/Al-Laham (2008), S. 18). Zur Grundstruktur einer SWOT-Analyse siehe z. B. Meier (2006), S. 113 und vgl. das Beispiel bei Lorenz/Doering (2003), S. 448.

Sollte der erste Schritt einer BSC-Entwicklung in der gerade beschriebenen Strategieentwicklung liegen, sollten hierbei bereits die Perspektiven der BSC sowie die strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven definiert werden.¹⁵⁵⁰ Wichtig ist, dass alle strategisch relevanten Prozesse identifiziert werden,¹⁵⁵¹ denn Vision, Strategie und Zwischenziele müssen konzeptionell eine Einheit bilden.¹⁵⁵²

Die Strategieentwicklung muss als kontinuierlicher Prozess gestaltet und dazu ein regelmäßiges strategisches Feedback eingeholt werden.¹⁵⁵³ Das Top Management soll deshalb die BSC für regelmäßige Strategiesitzungen nutzen. Damit diese Strategiesitzungen erfolgreich verlaufen, gilt es Folgendes zu beachten:¹⁵⁵⁴

- In Strategiesitzungen werden keine Inhalte zum Tagesgeschäft besprochen.
- Die Sitzungen sollten vierteljährlich stattfinden.
- Während dieser Sitzungen können neue strategische Überlegungen angestellt, neue strategische Themen identifiziert und die Gültigkeit der aktuellen Strategie überprüft werden.
- Die Strategiesitzungen konzentrieren sich auf die Interpretation der strategischen Kennzahlen und Inhalte.

In diesen Strategiesitzungen sind sowohl der Erfüllungsgrad der vereinbarten Ziele als auch die Ziele selbst zu überprüfen,¹⁵⁵⁵ die ggf. an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen sind.¹⁵⁵⁶ Ausschlaggebend für den Erfolg der Strategie ist, wie bereits erwähnt, diese als einen kontinuierlichen Prozess anzusehen.¹⁵⁵⁷ Die Strategie der Einrichtung ist also stetig weiterzuentwickeln und zu verbessern.¹⁵⁵⁸

¹⁵⁵⁰ Vgl. Bernhard (2003b), S. 216, 218.

¹⁵⁵¹ Vgl. Bernhard (2003a), S. 25.

¹⁵⁵² Vgl. Ackermann (2006), S. 59.

¹⁵⁵³ Vgl. Bernhard (2003b), S. 213.

¹⁵⁵⁴ Vgl. Bernhard (2003a), S. 34.

¹⁵⁵⁵ Vgl. Bernhard (2003b), S. 261.

¹⁵⁵⁶ Vgl. Bernhard (2003b), S. 263.

¹⁵⁵⁷ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 15, 17.

¹⁵⁵⁸ Vgl. Skat-Rørdam (1999), S. 57.

5.5.2 Festlegung der Perspektiven der BSC und Aufbau der Strategy Map mit strategischen Zielen

Die Perspektivenwahl, durch die die strategisch relevanten Felder und Zielsetzungen gebündelt werden, erfolgt für jede Einrichtung individuell und spezifisch.¹⁵⁵⁹ Wichtig ist, dass sich die gewählten Perspektiven kaskadisch verknüpfen lassen.¹⁵⁶⁰ Auch sollten maximal sechs Perspektiven gebildet werden, damit die Komplexität nicht zu hoch wird.¹⁵⁶¹

Bei Bedarf kann die BSC so modifiziert werden, dass qualitative Aspekte in den Vordergrund treten können.¹⁵⁶² In öffentlichen Einrichtungen wird häufig die Kundenperspektive/das gesellschaftliche Ziel und nicht die Finanzperspektive als oberste Priorität angesehen und an die Spitze der BSC gestellt.¹⁵⁶³ Eine Auflistung mit Beispielperspektiven von in öffentlichen Einrichtungen eingesetzten BSCs findet sich im Abschnitt „Analyse der BSC-Perspektiven für öffentliche Einrichtungen“.¹⁵⁶⁴

Die Strategy Map mit ihrer Darstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen gibt eine allgemeine Struktur zur Beschreibung der Strategie vor.¹⁵⁶⁵

5.5.3 Entwicklung von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern sowie Festlegung von Maßnahmen zur Zielerreichung

Pro BSC sind 14 bis maximal 20 Kennzahlen ausreichend.¹⁵⁶⁶ Zu entwickeln sind Kennzahlen für kurz- und langfristige Ziele, finanzielle und nicht-finanzielle Ziele, sowohl Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen) als auch Frühindikatoren (Leistungstreiber).¹⁵⁶⁷ Die

¹⁵⁵⁹ Vgl. Bernhard (2003b), S. 219.

¹⁵⁶⁰ Vgl. Bernhard (2003b), S. 219.

¹⁵⁶¹ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 64.

¹⁵⁶² Vgl. Sandberg (2002), S. 465.

¹⁵⁶³ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 120.

¹⁵⁶⁴ Siehe Abschnitt 2.4.2.

¹⁵⁶⁵ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 63. Ein Beispiel einer Strategy Map für eine Gemeinde findet sich bei Kaplan/Norton (2001), S. 214. Eine ausführliche Darstellung über Strategy Maps findet sich bereits im Abschnitt 2.4.3 dieser Arbeit.

¹⁵⁶⁶ Vgl. Bernhard (2003a), S. 31, Horváth (2003), S. 185, Bernhard (2003b), S. 208, 221 und Bernhard (2003c), S. 269, 282, 284.

¹⁵⁶⁷ Vgl. Bernhard (2003a), S. 36 und Bernhard (2003c), S. 283. Zu den Merkmalen von Kennzahlen (Formalstruktur, Adressatenbezug, Informationsbasis, Zielorientierung, Objektbereiche, Funktionen, Interpretationsabhängigkeit sowie Voraussetzungen und Gütemaßstäbe) siehe Nullmeier (2005), S. 435-439.

Ergebniskennzahlen messen das Endziel der Strategie, während die Leistungstreiber das Einhalten der strategischen Ziele und damit der Strategie messen.¹⁵⁶⁸

Alle Ziele und Messgrößen sind aus der Vision und der Strategie abzuleiten¹⁵⁶⁹ und möglichst klar zu definieren.¹⁵⁷⁰ Die Kennzahlen jeder BSC sind dabei spezifisch zu entwickeln und können nicht komplett aus anderen Modellen übernommen werden.¹⁵⁷¹ Bei der Entwicklung der Kennzahlen ist zwischen dem Aufwand, der mit der Ermittlung der Kennzahl verbunden ist und der Bedeutung des Ziels, das durch diese Kennzahl gemessen werden soll, abzuwägen.¹⁵⁷²

Bei der Zuordnung der Maßnahmen zu den strategischen Zielen kommt es häufig zu einer Neuausrichtung, evtl. sogar zu einer Bereinigung von laufenden Projekten.¹⁵⁷³ Maßnahmen und Projekte sind nach Einführung der BSC generell nur noch danach zu bewerten, was sie zu den strategischen Zielen der Balanced Scorecard beitragen.¹⁵⁷⁴ Grundsätzlich ist bei der Festlegung der Maßnahmen zu berücksichtigen, dass sich diese neben dem eigentlichen Geschäft mit den vorhandenen Ressourcen bewältigen lassen.¹⁵⁷⁵

5.5.4 Einbindung in bestehende Controlling-, Planungs- und Steuerungssysteme

Alle bestehenden Management- und Steuerungssysteme bzw. Führungsmethoden (z. B. EFQM, Total Quality Management – TQM oder Benchmarking) müssen in ein Gesamtmanagementsystem integriert werden,¹⁵⁷⁶ um die Realisierung der Strategie dauerhaft zu gewährleisten.¹⁵⁷⁷ Das bedeutet, dass die Balanced Scorecard in die verschiedenen Managementprozesse (die Produktions- und Vertriebsprozesse, die Auftragsabwicklung

¹⁵⁶⁸ Vgl. Bernhard (2003b), S. 209.

¹⁵⁶⁹ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 5.

¹⁵⁷⁰ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 207.

¹⁵⁷¹ Vgl. Bernhard (2003b), S. 207. Denn es gibt „... keine universell gültigen Messgrößen für Balanced Scorecards“ (Horváth & Partner (2001), S. 49). Trotzdem kann zum Teil auf Kennzahlen anderer Einrichtungen bzw. Unternehmungen zurückgegriffen werden. Eine umfangreiche Auswahl von Kennzahlen speziell im Personalwesen findet sich z. B. bei Fredersdorf (2003), S. 198, 199.

¹⁵⁷² Vgl. Jähnig (2003), S. 127.

¹⁵⁷³ Vgl. Bernhard (2003c), S. 284.

¹⁵⁷⁴ Vgl. Bernhard (2003b), S. 260 und Bernhard (2003c), S. 292.

¹⁵⁷⁵ Vgl. Bernhard (2003c), S. 284.

¹⁵⁷⁶ Vgl. Walter (2003b), S. 59, 60 und Bernhard (2003c), S. 273.

¹⁵⁷⁷ Vgl. Bernhard (2003c), S. 286.

etc.) integriert werden muss.¹⁵⁷⁸ Die BSC stellt dabei das übergeordnete strategische Planungs- und Berichtssystem dar.¹⁵⁷⁹

5.5.5 Roll-Out der Balanced Scorecard in der gesamten Einrichtung

Die Einführung einer Balanced Scorecard beginnt in der Regel mit einem Pilotprojekt mit einer übergeordneten BSC oder einer Balanced Scorecard für einen Bereich/eine Abteilung¹⁵⁸⁰ und erst nach einer erfolgreichen Evaluation dieser Pilot-BSC wird ein Roll-Out freigegeben.¹⁵⁸¹ Die erste, übergeordnete Balanced Scorecard stellt dann die Rahmenbedingung für die zusätzlichen BSCs nachgelagerter Bereiche dar.¹⁵⁸²

Auch wenn ein großflächiger Einsatz der Balanced Scorecard für Transparenz und Durchgängigkeit der Strategiekonkretisierung, für eine verbesserte Kommunikation über die Strategie in der gesamten Einrichtung sowie für Synergieeffekte durch die Nutzung gleicher Kennzahlen sorgt, ist ein Roll-Out in der gesamten öffentlichen Einrichtung nicht immer sinnvoll, wenn z. B. Einheiten sehr klein und einfach strukturiert sind oder nur einen geringen Einfluss auf den Erfolg haben.¹⁵⁸³ Bei der Überlegung, einen Roll-Out für die gesamte Einrichtung durchzuführen muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass die Einheiten, für die eine eigene BSC erstellt werden soll, nicht zu klein gewählt werden, da „... der Aufwand und die Interdependenzen, die durch die Verknüpfung mit anderen Funktionsbereichen entstehen, um so größer werden, je kleiner der Bereich ist, auf den die BSC angewendet wird.“¹⁵⁸⁴

So setzen größere Unternehmungen die BSC häufig ein, um einzelne Geschäftsfelder zu steuern, während mittelständische Unternehmungen mit der BSC die Strategie der gesamten Unternehmung umsetzen.¹⁵⁸⁵

¹⁵⁷⁸ Vgl. Bernhard (2003b), S. 253, 255.

¹⁵⁷⁹ Vgl. Bernhard (2003b), S. 248.

¹⁵⁸⁰ Die erste BSC überprüft dabei, ob die Strategie in einer ausreichend konkreten Form vorhanden ist (vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 45).

¹⁵⁸¹ Vgl. Gaiser/Landauer (2003), S. 78.

¹⁵⁸² Vgl. Gottbehüt (2002), S. 107.

¹⁵⁸³ Vgl. Gaiser/Landauer (2003), S. 83.

¹⁵⁸⁴ Horváth (2003), S. 181.

¹⁵⁸⁵ Vgl. Horváth (2003), S. 179.

5.6 Zwischenfazit: Gestaltungsempfehlungen für die Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen sowie Hinweise für das weitere Vorgehen

In der folgenden Abbildung 33 sind alle Elemente des vorgeschlagenen Change Management-Ansatzes für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen zusammengefasst dargestellt.

Es wird deutlich, dass neue Aufgaben auf das Top Management zukommen und welches Führungsverhalten hierfür geeignet ist. Es werden die sich daraus ergebenden neuen Anforderungen an das Top Management und die Anforderungen an die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen zur Veränderung der Kultur aufgezeigt. Zusätzlich sind die grundsätzlichen Anforderungen für die Entwicklung und Implementierung einer BSC dargestellt. Flankiert wird der gesamte Prozess der Implementierung einer Balanced Scorecard durch begleitende Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

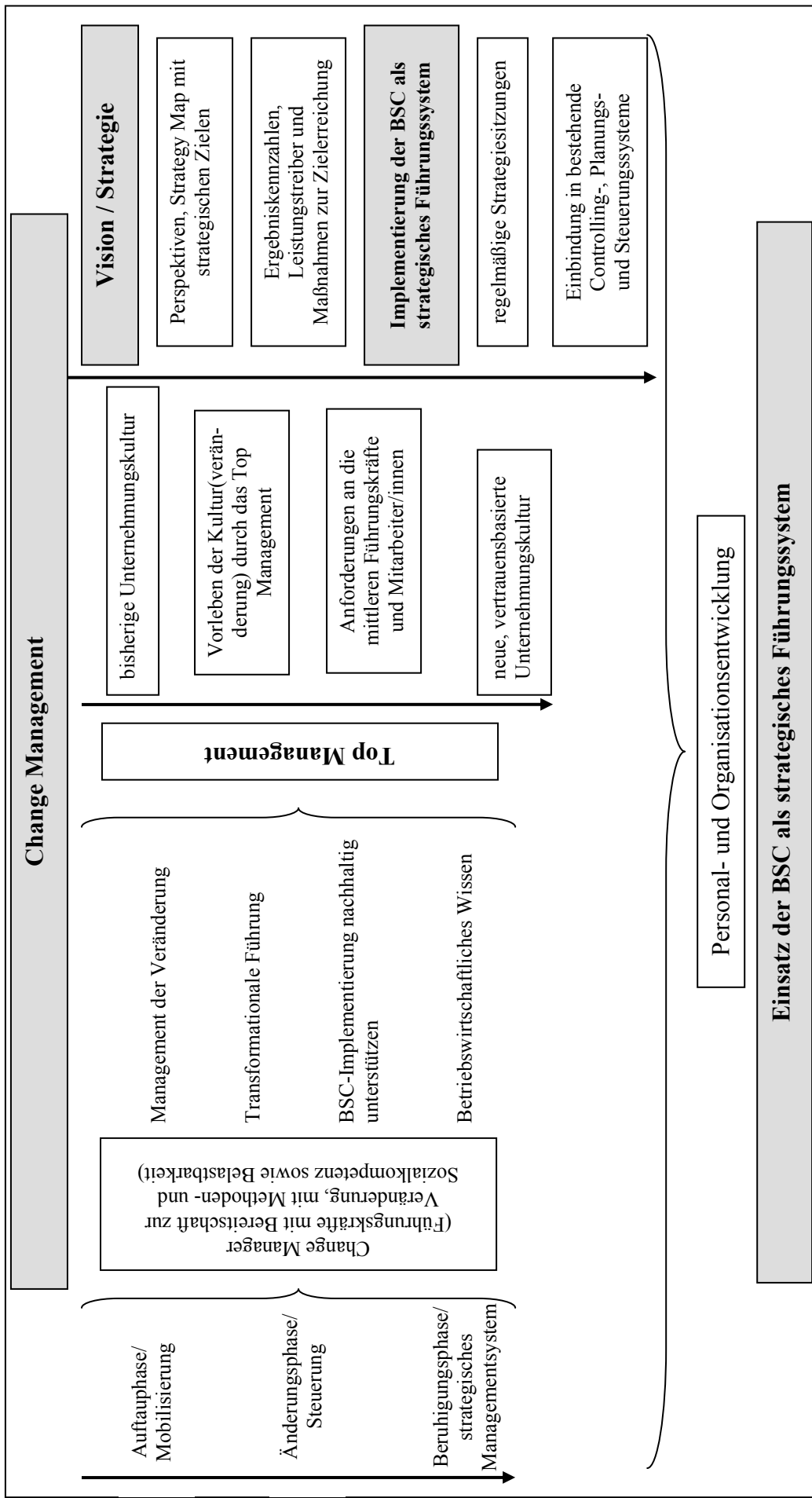


Abb. 33 Gesamtdarstellung des Change Management-Ansatzes für eine erfolgreiche Implementierung und Nutzung der BSC
Quelle: Eigene Darstellung

Berücksichtigt werden muss, dass solche Change-Prozesse wie der hin zu einer öffentlichen Einrichtung mit einer strategischen Steuerung immer in Konkurrenz zur Abwicklung des Tagesgeschäfts stehen,¹⁵⁸⁶ d. h. dieser Wandel und die damit verbundenen Veränderungsprozesse müssen parallel zum Unternehmungsalltag erfolgen.¹⁵⁸⁷ Generell muss deshalb darauf geachtet werden, dass der Sättigungsgrad einer Einrichtung für Veränderungsprojekte (und damit auch für die Einführung eines neuen strategischen Führungssystems) nicht bereits erreicht ist.¹⁵⁸⁸ In bestimmten Fällen kann sogar „...Nicht-Verändern genauso notwendig sein [...] wie Wandel.“¹⁵⁸⁹

Sollten Sanktionen notwendig werden (weil z. B. Führungskräfte ihre Aufgabe als Change Manager nicht wahrnehmen oder weiterhin autoritär führen anstatt Elemente der transformationalen Führung einzusetzen), kann z. B. über den Entzug von Statussymbolen oder die Versetzung auf unattraktive Stellen nachgedacht werden.¹⁵⁹⁰

In der kritischen Phase kurz nach der Einführung der BSC kann es nach einer ersten Euphorie über das Neue zu einer zunehmenden Skepsis gegenüber diesem neuen Steuerungsinstrument kommen; dann darf es weder zu einem Nachlassen des Commitments durch das Top Management noch zu einer Zunahme des Drucks auf die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen kommen.¹⁵⁹¹

Jeder Veränderungsprozess sollte anschließend einer konzeptionell, methodisch und organisatorisch vorbereiteten Evaluation unterzogen werden.¹⁵⁹² Auch sollte der Nutzen der BSC während ihrer Anwendung regelmäßig überprüft und diese ggf. wieder aus der Organisation entfernt werden.¹⁵⁹³

¹⁵⁸⁶ Vgl. Rüegg-Stürm (2000), S. 218.

¹⁵⁸⁷ Vgl. Kraus/Becker-Kolle/Fischer (2006), S. 20.

¹⁵⁸⁸ Vgl. Walter (2003b), S. 71.

¹⁵⁸⁹ Kolbeck/Nicolai (1996), S. 183.

¹⁵⁹⁰ Vgl. Reiß (1997b), S. 107.

¹⁵⁹¹ Vgl. Grimmeisen (1997), S. 146.

¹⁵⁹² Vgl. Hornberger (2000), S. 269.

¹⁵⁹³ Vgl. Stöger (2007), S. 30, 32.

6 Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung unter Berücksichtigung der Limitationen der durchgeführten Studie sowie Forschungsausblick

6.1 Zusammenfassende Darstellung der wesentlichen empirischen Befunde und der Implikationen für die Praxis

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst und vor dem Hintergrund der beiden in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen diskutiert.

Forschungsfrage 1:

Wie wirken sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen in öffentlichen Einrichtungen aus?

Forschungsfrage 2:

Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der „weichen“ Faktoren gestaltet werden?

Anschließend werden die wesentlichen Limitationen der durchgeführten Studie dargestellt und auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse eingegangen. Darauf aufbauend werden Ansatzpunkte für die zukünftige Forschung in öffentlichen Einrichtungen, bezogen auf die erfolgreiche Implementierung und den Einsatz eines neuen strategischen Führungssystems, identifiziert.

Zunächst konnte festgestellt werden, dass der Einfluss der „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung in öffentlichen Einrichtungen zwar anhand von Praxisberichten und theoretischen Überlegungen bereits ausführlich in der Literatur thematisiert worden ist,¹⁵⁹⁴ jedoch fehlte es bislang an einer empirischen Überprüfung dieser Aussagen.

Als Basis für eine genauere Untersuchung wurden in Kapitel 3, aufgrund einer umfassenden Literaturrecherche, die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehm-

¹⁵⁹⁴ Siehe hierzu Kapitel 1 und 2.

mungskultur im Hinblick auf ihren Einfluss auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen als ein strategisches Führungssystem konkretisiert. Es zeigte sich, dass beim Führungsverhalten insbesondere die transformationale sowie die ergänzende transaktionale Führung als geeignete Führungsstile zu untersuchen waren. Für die Unternehmenskultur hat sich eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur, in der das Vertrauen gegenüber dem Misstrauen überwiegt, als die theoretisch geeignete Form der Kultur in öffentlichen Einrichtungen zum besseren Einsatz eines strategischen Führungssystems herauskristallisiert. Angenommen wurde, aufgrund der Literaturrecherche, eine Unterteilung der Einflüsse in die des Top Managements und die der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, wobei insbesondere deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft einen Einfluss auf den Einsatz der BSC haben sollten.

Aus diesen Erkenntnissen wurde eine *Theorie*¹⁵⁹⁵ zum Einfluss der „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit der Balanced Scorecard mit den folgenden Variablen gebildet:

- Transformationale Führung des Top Managements,
- Transaktionale Führung des Top Managements,
- Vertrauensbasierte Unternehmenskultur,
- Eigeninitiative der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen,
- Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen,
- Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen,
- Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.

Mit „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ als abhängige Variable und den sechs oben aufgeführten unabhängigen Variablen wurden 28 vermutete Wirkbeziehungen in Form von Hypothesen gebildet.

Diese Hypothesen wurden anschließend durch eine empirische quantitative Studie untersucht. Aufbauend auf den Ergebnissen der quantitativen Studie wurden Gestaltungs-

¹⁵⁹⁵ Eine Theorie ist ein logisch widerspruchsfreies System von Hypothesen über einen Gegenstandsbereich (vgl. Kromrey (2006), S. 53).

empfehlungen zur Einführung einer Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen auf Basis einer weiteren Literaturrecherche abgeleitet.

Es wurden durch diese Arbeit die beiden in Kapitel 1 identifizierten Forschungsfragen beantwortet.

Forschungsfrage 1:

Wie wirken sich die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmenskultur auf die Steuerung mit strategischen Führungssystemen in öffentlichen Einrichtungen aus?

Der Forschungsfrage 1 wurde in Kapitel 3 durch Formulierung von vermuteten Wirkbeziehungen in Form von Hypothesen und durch die Auswertung einer in einer öffentlichen Einrichtung, die bereits mit der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem arbeitet, durchgeführten Befragung (Kapitel 4) nachgegangen.

Zunächst wurde eine explorative Faktorenanalyse für die neu definierte Skala „Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem“ durchgeführt und anschließend deren Reliabilität sowie die Reliabilität aller anderen verwendeten Skalen überprüft. Danach wurden die in Kapitel 3 formulierten Hypothesen durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse sowie einfache und multiple Regressionsanalysen überprüft.

Es zeigten sich die vermuteten positiven Einflüsse von transformationaler Führung durch das Top Management und vertrauensbasierter Unternehmenskultur auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem. Ebenso zeigten sich positive Einflüsse von transformationaler und transaktionaler Führung auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur. Auch beeinflusst die vertrauensbasierte Unternehmenskultur die Eigeninitiative und die Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen positiv. Der theoretisch ermittelte Einfluss des Verhaltens der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, also deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft auf den Einsatz der Balanced Scorecard konnte mittels dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. Auch konnte der vermutete positive Einfluss der transformationalen Führung auf das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen nicht bestätigt werden. Die transformationale Führung führt aufgrund der Untersuchungsergebnisse sogar zu einer, aufgrund der Literaturrecherche nicht vermuteten, geringeren Lernbereitschaft. Ebenso

konnte der vermutete positive Einfluss der transaktionalen Führung auf die Eigeninitiative nicht bestätigt werden.

Die vertrauensbasierte Unternehmenskultur ist partieller Mediator für das transformationale Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf Eigeninitiative und Flexibilität der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen. Außerdem ist die vertrauensbasierte Unternehmenskultur vollständiger Mediator für das transformationale Führungsverhalten bezogen auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem, d. h. die Wirkung der transformationalen Führung auf den Einsatz der BSC wird komplett durch die vertrauensbasierte Unternehmenskultur vermittelt.¹⁵⁹⁶

Für transaktionale Führung ist die vertrauensbasierte Unternehmenskultur partieller Mediator in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem. Dies bedeutet, dass transaktionale Führung – entgegen der theoretischen Annahme – wahrscheinlich auch einen direkten Einfluss auf den Einsatz der BSC hat, dessen Wirkung durch eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur noch verstärkt wird.

Insgesamt lässt sich als wichtigste Aussagen zusammenfassen, dass eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur mit dem Einsatz der BSC signifikant korreliert und 28,0 % des Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem erklärt. Sowohl transformationales als auch transaktionales Führungsverhalten wirken auf die vertrauensbasierte Unternehmenskultur, wobei die transformationale Führung 19,1 % und die transaktionale Führung 16,9 % der vertrauensbasierten Unternehmenskultur erklärt.

Zwar spielen demnach auch noch andere Faktoren (z. B. jährlich gebundene Budgets ohne Übertragungsmöglichkeit der Mittel in Folgejahre, Einfluss der Politik auf die strategische Planung, feste Stellenpläne und das Beamtentum) eine Rolle, aber es wird deutlich, dass sich der Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen durch eine entsprechende Unternehmenskultur und ein neues Führungsverhalten optimieren lässt.

¹⁵⁹⁶ Vgl. Urban/Mayerl (2007), S. 1.

Forschungsfrage 2:

Wie kann die Erfüllung des neuen Steuerungsbedarfs in öffentlichen Einrichtungen mit strategischen Führungssystemen unter Berücksichtigung des Einflusses der „weichen“ Faktoren gestaltet werden?

Die neuen Anforderungen an öffentliche Einrichtungen¹⁵⁹⁷ führen zu Umbrüchen, die bisherige Strategien, Führung und Kulturen von Einrichtungen vor eine Belastungs- und Bewährungsprobe stellen.¹⁵⁹⁸ Jede Veränderung der Unternehmungskultur und der Führungsphilosophie bzw. des Führungsverhaltens braucht Zeit.¹⁵⁹⁹ Mit dem in Kapitel 5 entwickelten Change Management-Ansatz wurde ein strategiebezogener Wandlungsweg zur Einführung einer Balanced Scorecard in öffentlichen Einrichtungen unter Berücksichtigung des Einflusses dieser nur langsam zu verändernden Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur auf die Steuerung vorgestellt.

Neben allgemeinen Anforderungen, die ein Change Management-Ansatz voraussetzt (mögliche Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Unterstützung des Prozesses, umfassende Information und Beteiligung der Betroffenen als Reaktion auf bzw. zur Vermeidung möglicher Widerstände und der Einsatz von Führungskräften als Change Manager), wurde insbesondere auf die Rolle des Top Managements eingegangen. Neben den neuen Anforderungen an das Fachwissen, das sich durch die Einführung eines strategischen Steuerungsinstruments ergibt, wurden die Anforderungen, die sich aus der transformationalen Führung und in Verbindung mit dem Wandel hin zu einer vertrauensbasierten Unternehmungskultur ergeben, aufgeführt. Mit den Personalentwicklungsmaßnahmen zur Entwicklung und Einführung von Führungsgrundsätzen sowie zu Schulungen speziell für die Mitglieder des Top Managements wurden erste Lösungsansätze aufgezeigt, wie das Top Management auf diese neuen Anforderungen vorbereitet werden kann. Zusätzlich wurden kurz die neuen Anforderungen an die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, die den Prozess z. B. als Promotoren unterstützen und voranbringen können, aufgezeigt.

¹⁵⁹⁷ Siehe Abschnitt 2.1.2.

¹⁵⁹⁸ Vgl. Mohn (2006), S. 209.

¹⁵⁹⁹ Vgl. Steel/Lewis/Brügger (2006), S. 205.

Da hier speziell ein Change Management-Ansatz für die Einführung und Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem in öffentlichen Einrichtungen entwickelt wurde, wurden am Ende die wichtigsten bzw. grundlegenden Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer BSC dargestellt.

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie und der Entwicklung eines Change Management Ansatzes zur Einführung einer BSC sind zusammengefasst:

- Eine Einführung der BSC ohne Berücksichtigung der vorherrschenden Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens ist nicht sinnvoll.
- Ein Top Management, das transformational und transaktional führt, erleichtert die Einführung und den anschließenden Einsatz der Balanced Scorecard.
- Das Top Management muss als ein Team hinter der Veränderung stehen.
- Die Kultur der Einrichtung sollte von Vertrauen geprägt sein, nicht von Misstrauen.
- Rechtzeitige und umfassende Kommunikation ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung und den anschließenden Einsatz der BSC.
- Die mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen sind an dem Veränderungsprozess zu beteiligen.
- Es wirken wohl andere, hier nicht untersuchte „harte“ Faktoren auf den Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungssystem.

6.2 Wesentliche Limitationen der durchgeführten Studie und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Studie sind, wie im Folgenden gezeigt wird, nicht generalisierbar. Auch stoßen statistische Analysen in den Sozialwissenschaften generell an Grenzen, denn sie ermöglichen weder absolut gültige, umfassende noch überzeitliche Erkenntnisse.¹⁶⁰⁰ Folgende wesentliche Limitationen haben zur Einschränkung der empirischen Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse geführt.

¹⁶⁰⁰ Vgl. Atteslander (2006), S. 231.

Betrachtung eines Ausschnitts

Die durchgeführte Studie hat nur einen Ausschnitt der Unternehmungspraxis untersucht, der nicht auf einer Zufallsstichprobe beruht, deshalb weisen die Ergebnisse der durchgeführten Studie keine Allgemeingültigkeit auf.¹⁶⁰¹ Auch lag der Schwerpunkt der Untersuchung auf der Wirkung der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung öffentlicher Einrichtungen. Nicht berücksichtigt wurden hierbei andere, „harte“ Einflussfaktoren, wie z. B. die Zielvorgaben aus der Politik, die jährlichen Budgets ohne Möglichkeiten zur Rücklagenbildung, das Beschäftigungsverhältnis auf Lebenszeit u. a. m., auch wurde keine Unterscheidung zwischen den verschiedenen öffentlichen Einrichtungen¹⁶⁰² vorgenommen.

Einmalige Durchführung der Studie

Die Aussagen dieser Studie sind begrenzt, da es sich hierbei um eine einmalig zu einem Zeitpunkt durchgeführte Studie handelt, d. h. es kann keine Angabe dazu gemacht werden, ob und wie sich das Führungsverhalten, die Unternehmungskultur und das Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen auf den Einsatz der BSC nach mehreren Jahren auswirkt.

Kleine Stichprobengröße

Bei der Gruppe der Befragten handelt es sich mit 30 Teilnehmer/innen um eine kleine Stichprobe. Hiermit ist zwar die Mindeststichprobengröße für die meisten durchgeführten Analysen erreicht, jedoch sind insbesondere die Ergebnisse der durchgeführten explorativen und der konfirmatorischen Faktorenanalysen sowie der Untersuchung der Mediatorbeziehungen zwar theoretisch plausibel, jedoch aufgrund der kleinen Stichprobe nur eingeschränkt reliabel.¹⁶⁰³ Auch ist die Untersuchung nur eingeschränkt repräsentativ, da nicht unterstellt werden kann, dass die Ausfälle (65 %) zufallsverteilt sind.¹⁶⁰⁴

Soziale Erwünschtheit bei Fragen zum eigenen Verhalten

Gerade bei den Fragen zum Verhalten der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen, also zu deren Eigeninitiative, Flexibilität und Lernbereitschaft, kann es, da die Befragten sich jeweils selbst beurteilen sollten, zu unerwünschten Effekten, d. h.

¹⁶⁰¹ Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 18.

¹⁶⁰² Siehe Abschnitt 2.1.

¹⁶⁰³ Siehe Kapitel 4.

¹⁶⁰⁴ Vgl. Kromrey (2006), S. 407.

einer systematischen Verzerrung durch Berücksichtigung der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung gekommen sein.¹⁶⁰⁵ Es kann also nicht ausgeschlossen werden, dass die Befragten ihre Eigeninitiative, ihre Flexibilität sowie ihre Lernbereitschaft höher eingeschätzt haben, als dies durch andere, möglichst neutrale Beobachter/innen, erfolgt wäre.

Neu entwickelte Konstrukte und Skalen

Die Messskalen zum Einsatz der Balanced Scorecard und das Konstrukt der vertrauensbasierten Unternehmungskultur wurden selbst entwickelt. Auch wurde ein großer Teil der Hypothesen falsifiziert, einige wurden umformuliert. Diese Aspekte führen zu einer zusätzlichen Einschränkung der Untersuchung, da damit die Studie und die zugrunde liegende Theorie einen gewissen explorativen Charakter aufweist.

Dauer des Einsatzes der BSC in der untersuchten Einrichtung

Bei der Analyse der Untersuchungsergebnisse ist weiterhin zu berücksichtigen, dass sich langfristige und nachhaltige Effekte der BSC erst nach ein bis zwei Jahren zeigen.¹⁶⁰⁶ Die BSC war zum Zeitpunkt der Untersuchung aber erst seit einem knappen Jahr in der untersuchten Einrichtung, der Technischen Informationsbibliothek, im Einsatz.

6.3 Bedeutung der Ergebnisse und Perspektiven für die zukünftige Forschung zum Einfluss der „weichen“ Faktoren auf die Steuerung mit der BSC in öffentlichen Einrichtungen

Aus den Untersuchungsergebnissen sowie den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen ergeben sich eine Reihe zusätzlicher Fragestellungen und Anregungen für die zukünftige Forschung.

Trennung zwischen Top Management und mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen

In der vorliegenden Studie wurde eine bewusste Trennung zwischen Top Management und den mittleren Führungskräften sowie Mitarbeiter/innen vorgenommen. Da Studien, insbesondere der Führungsforschung, häufig nicht explizit zwischen verschiedenen

¹⁶⁰⁵ Vgl. Diekmann (2008), S. 447, 448.

¹⁶⁰⁶ Vgl. Weber/Radtke/Schäffer (2006), S. 22.

Hierarchiestufen unterscheiden,¹⁶⁰⁷ sollte die hier vorgenommene Differenzierung bei anderen Untersuchungen in öffentlichen Einrichtungen übernommen oder sogar verfeinert werden.

Wirkung von transformationaler Führung auf Lernbereitschaft

Interessant ist eine Überprüfung, ob ein transformationales Führungsverhalten des Top Managements wirklich zu einer geringeren Lernbereitschaft der mittleren Führungskräfte sowie Mitarbeiter/innen führt, da dies von der Theorie nicht bestätigt wird.

Überprüfung der neuen Skalen und Konstrukte sowie der neuen Hypothesen

In den häufigsten Fällen stimmen die Testergebnisse nicht mit den vorher gemachten Vermutungen überein, so dass es im Laufe der Untersuchung zu Modifizierungen gekommen ist, die als neue Vermutungen wiederum zu überprüfen sind.¹⁶⁰⁸ Dies betrifft in der vorliegenden quantitativen Untersuchung zum einen die selbst entwickelten Skalen und Konstrukte, zum anderen aber auch die umformulierten Hypothesen (z. B. Hypothese 10a neu: „Eine vertrauensbasierte Unternehmungskultur ist vollständiger Mediator für transformationales Führungsverhalten des Top Managements in Bezug auf den Einsatz der BSC als strategisches Führungssystem.“). Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse sollten deshalb durch nachfolgende Erhebungen und Untersuchungen in anderen öffentlichen Einrichtungen, die auch mit der Balanced Scorecard steuern, überprüft bzw. mit deren Ergebnissen verglichen werden.

Untersuchung in Einrichtungen, die bereits länger als ein Jahr mit der BSC steuern

Wie schon in Abschnitt 6.2 festgestellt, zeigen sich langfristige Effekte der BSC in der Regel erst nach ein bis zwei Jahren. Deshalb könnte eine Wiederholung dieser Untersuchung in einer öffentlichen Einrichtung, die bereits über diesen Zeitraum die Balanced Scorecard im Einsatz hat, und der Abgleich der Ergebnisse beider Untersuchungen, sicherlich interessante neue Erkenntnisse ergeben. Möglich wäre auch eine Wiederholungsuntersuchung in der Technischen Informationsbibliothek zu einem späteren Zeitpunkt.

¹⁶⁰⁷ Vgl. Bruch/Vogel/Krummacker (2006b), S. 305.

¹⁶⁰⁸ Vgl. Dreier (1994), S. 100.

Zusätzliche Berücksichtigung der „harten“ Faktoren

Die „weichen“ Faktoren Führungsverhalten und Unternehmungskultur erklären nicht die gesamte Varianz des Einsatzes der BSC als strategisches Führungssystem, so dass es interessant wäre, zusätzlich zu überprüfen, welche „harten“ Faktoren (z. B. Einfluss der Politik auf die strategischen Ziele,¹⁶⁰⁹ fehlende Flexibilität im Einsatz der finanziellen Mittel, Pflichtprodukte¹⁶¹⁰ sowie feste Stellenpläne und Beamtentum) wie stark Einfluss auf den Einsatz der BSC nehmen.

¹⁶⁰⁹ Also der Einfluss der Faktoren „Gestaltungsspielraum“ und „Politiknähe“ (vgl. König/Rehling (2002), S. 15). Zur Arbeitsteilung und damit personellen Vermischung von Politik und Verwaltung s. Budäus (2002c), S. 325, 326, 332.

¹⁶¹⁰ Einige Produkte öffentlicher Verwaltungen resultieren aus rechtlichen Vorgaben bzw. sind Pflichtaufgaben, die zu erfüllen sind (vgl. Budäus (2002c), S. 331).

Literaturverzeichnis

Abel, R. D. (1993)

Thesen und Lösungen am Beispiel des öffentlichen Hochbaus; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 191-199

Ackermann, J. (2006)

Führung im globalen Unternehmen; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 57-63

Adamaschek, B. (2005)

Kosten- und Leistungsrechnung für den öffentlichen Sektor; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 360-373

Ahr, H./Vaupel, M. (2002)

Entwicklung der wertorientierten Führungsperformance in der ERGO Versicherungsgruppe AG; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 153-178

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH (2006) (Hrsg.)

Akademie-Studie 2006 – Auf gut Glück oder alles unter Kontrolle: Wie vertrauen deutsche Manager? – Befragung von 350 Führungskräften der Wirtschaft, Überlingen 2006

http://www.die-akademie.de/download/studien/Akademie_Studie_2006.pdf

(Abrufdatum: 28.02.2008)

Alt, J. M. (2002)

Balanced Government – Die Eignung der Balanced Scorecard als Organisationsentwicklungsprozess in der Öffentlichen Verwaltung; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 43-72

Arnsfeld, T./Friggemann, P./Wolf, K. (2006)

Balanced Scorecard-Einführung bei Cost-Centern am Beispiel eines IT-Dienstleisters der S-Finanzgruppe; in: CM – Controller Magazin 5/06, S. 414-417

Atteslander, P. (2006)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin 2006

Avolio, B. J./Bass, B. M./Jung, D. I. (1999)

Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire; in Journal of Occupational and Organizational Psychology (1999), 72, pp. 441-462

Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2006)

Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 11., überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg/New York 2006

Backstrom, C. H./Hursh-César, G. (1981)

Survey Research, 2nd edition, New York/Chichester/Brisbane/Toronto 1981

Bakker, A. B./Schaufeli, W. B. (2008)

Editorial – Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations; in: Journal of Organizational Behavior 29 (2008), pp. 147-154

Bals, H. (2005)

Neue Haushaltssteuerung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 329-341

Balzer, K. (2005)

Produkte als Informationsträger; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 422-430

Bandemer, S. v. (2005)

Qualitätsmanagement; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 452-460

Banner, G. (1993)

Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen – ein neues Steuerungsmodell für Städte; in: Schriftenreihe des Niedersächsischen Städtetages, Heft 23, Göttingen 1993

Banner, G. (1995)

Arbeitsgruppe I: Auf dem Weg zu einem neuen Verhältnis von Bürger, Politik und Verwaltung; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 127-166

Baron, R. M./Kenny, D. A. (1986)

The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations; in: Journal of Personality and Social Psychology; 1986, Vol. 51, No. 6, pp. 1.173-1.182

Barrow, J. C. (1977)

The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework; in: The Academy of Management Review, Vol. 2, No. 2. (Apr., 1977), pp. 231-251

Bass, B. M. (1960)

Leadership, Psychology, and Organizational Behavior, New York/Evanston 1960

Bass, B. M. (1981)

Stogdill's Handbook of Leadership – A Survey of Theory and Research, Revised and Expanded Edition, New York 1981

Bass, B. M. (1998)

Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact, Mahwah 1998

Bayreder, C. (2007)

Die BSC-Einführung in der Wirtschaftskammer Oberösterreich (WKOÖ); in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte – 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 229-240

Beck, K. (1995)

Die öffentliche Verwaltung der Zukunft; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 3-13

Becker, F. G. (1995)

Anreizsysteme als Führungsinstrumente; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 34-45

Becker, L. (2000)

Unterstützung des Wandels durch Systeme; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 291-324

Becker, M. (2005)

Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Stuttgart 2005

Becker, R./Weise, F. (2003)

Die spezifische Ausgestaltung des Performance Management für den öffentlichen Bereich; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 427-442

Becker, W./Schwertner, K./Seubert, C.-M. (2004)

Erfolgsgarant Balanced Scorecard; in: PERSONAL, Heft 12/2004, S. 12-15

Becker, W./Schwertner, K./Seubert, C.-M. (2005)

Strategieumsetzung mit BSC-basierten Anreizsystemen – Ergebnisse einer empirischen Studie; in: Controlling, Heft 1, Januar 2005, S. 33-39

Behrens, F. (1995)

Eine Behörde im Wandel – Zwischenbilanz der Modernisierungsmaßnahmen bei der Bezirksregierung Düsseldorf; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 41-57

Behrens, H. (1993)

Stadt Herzberg am Harz; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 119-130

Beile, J. (2007)

Ansatzpunkte zur Messung von Unternehmenskulturen. Grundlage für die Entwicklung eines Audit „Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur“; in: Nerdinger, F. W. (Hrsg.), Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2007, S. 26-43

http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf

(Abrufdatum: 24.04.2008)

Benninghaus, H. (2005)

Deskriptive Statistik – Eine Einführung für Sozialwissenschaftler, 10., durchgesehene Auflage, Wiesbaden 2005

Bergmann, M. (2004)

Balanced Scorecard in Non-Profit-Organisationen – Einsatzmöglichkeiten und Adaptionserfordernisse; in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2004, S. 229-236

Bernhard, M. G. (2003a)

Grundprinzipien der Balanced Scorecard; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 21-44

Bernhard, M. G. (2003b)

Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard: Kennzahlensysteme entwickeln und Managementprozesse steuern; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 207-267

Bernhard, M. G. (2003c)

Der Einführungsprozess – Die Kunst liegt in der gelungenen Implementierung; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 269-293

Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (2003a)

Eine Strategie umsetzen, aber wie?; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 13-18

Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (2003b)

Zusammenfassung und Ausblick; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 327-334

Beyer, L./Kinzel, H. G. (2005)

Öffentliches Rechnungswesen: Kameralistik oder Doppik?; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 351-360

Bigley, G. A./Pearce, J. L. (1998)

Straining for Shared Meaning in Organizational Science: Problems of Trust and Distrust; in: The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3. (Jul., 1998), pp. 405-421

Binninger, C. (2004)

Die Balanced Scorecard als Controllingansatz für die Polizei – Erfolgsgeschichte oder Irrtum?; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 327-344

Blanke, B./Schridde, H. (2003)

Wenn Mitarbeiter ihre Orientierung verlieren; in: Eckardstein, D. v./Ridder, H.-G. (Hrsg., unter Mitarbeit von Neumann, S.), Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München/Mering 2003, S. 203-224

Bleicher, K. (1991)

Zum Verhältnis von Kulturen und Strategien der Unternehmung; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie - Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 111-128

Bleicher, K. (1995)

Vertrauen als kritischer Faktor einer Bewältigung des Wandels; in: zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, 64 (6/1995), S. 390-395

Bleher, N./Götz, K. (1999)

Managementkonzepte in europäischen Automobilunternehmen; in: Götz, K. (Hrsg.), Führungskultur – Teil 2: Die organisationale Perspektive, München/Mering 1999, S. 67-89

Bock, F. (2008)

Lernen als Element der Wettbewerbsstrategie; in: Kremin-Buch, B./Unger, F./Walz, H. (Hrsg.), Lernende Organisation, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels 2008, S. 9-45

Böhret, C./Junkers, M. T. (1976)

Führungskonzepte für die öffentliche Verwaltung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1976

Böllhoff, D./Wewer, G. (2005)

Zieldefinition in der Verwaltung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 147-153

Boerger, M. (1979)

Moderne Führung von Mitarbeitern in Wirtschaft und Verwaltung – Ein Leitfaden für die Praxis der Personalführung, Frankfurt 1979

Böttcher, T. (2002)

Unternehmungsvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management – Konzept – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen, München/Mering 2002

Bogumil, J. (2005)

Die Umgestaltung des Verhältnisses von Politik und Verwaltung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 494-502

Bogumil, J./Jann, W. (2005)

Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland – Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden 2005

Bogumil, J./Kuhlmann, S. (2004)

Zehn Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 51-63

Bohrnstedt, G. W. (1983)

Measurement; in: Rossi, P. H./Wright, J. D./Anderson, A. B. (editors), Handbook of Survey Research, NewYork/London 1983, pp. 69-121

Bombosch, R./Rüdiger, C. (2003)

Balanced Scorecard etabliert sich in der Bundeswehrführung – Bundesministerium der Verteidigung (BMVg) wertet Erfahrungen als sehr positiv; in: innovative Verwaltung 6/2003, S. 22-25

Bono, M. L. (2007)

Wirkungsmessung im öffentlichen Sektor; in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte – 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 195-205

Bonorden, V. (1995)

Konzepte und Aktivitäten der Freien und Hansestadt Hamburg; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg, Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 119-128

Borg, I./Staufenbiel, T. (1997)

Theorien und Methoden der Skalierung – Eine Einführung, 3., überarbeitete Auflage, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1997

Born, A. (2000)

Gemeinsam oder einsam? – Arbeitsorganisation im Dienstleistungssektor; in: Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München/Mering 2000, S. 103-138

Bortz, J./Döring, N. (2006)

Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg 2006

Bosetzky, H. (1974)

Veränderung der Organisationsstruktur im Wandel des Führungsverhaltens; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 229-252

Boyd, H. W./Westfall, R./Stasch, S. F. (1985)

Marketing Research – Text and Cases, 6th edition, Homewood 1985

Boyle, R./Bonacich, P. (1970)

The Development of Trust and Mistrust in Mixed-Motive Games; in: Sociometry, Vol. 33, No. 2 (Jun., 1970), pp. 123-139

Brede, H. (2001)

Grundzüge der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, München/Wien 2001

Brehm, C. (2000)

Kommunikation im Unternehmungswandel; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 261-290

Brehm, C./Jantzen-Homp, D. (2000)

Organisation des Wandels; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 177-220

Brettel, M./Endres, J./Plag, M./Weber, J. (2002)

Grundgedanken zu einer Theorie des Veränderungsmanagements, WHU-Forschungspapier Nr. 89, August 2002

Briam, K.-H. (2001)

Die Genese der Initiative; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 25-35

Brinckmann, H. (1995)

Arbeitsgruppe IV: Freiheit und Verantwortung – Dezentrales Management im öffentlichen Dienst; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 211-226

Brodtrick, O. (1993)

Die lernende Organisation; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 201-210

Bruch, H. (2006)

Handeln von Leadern – Energie, Fokus und Willenskraft erfolgreicher Führungskräfte; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 13-24

Bruch, H./Vogel, B./Krummaker, S. (2006a)

Leadership – Best Practices und Trends; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 3-9

Bruch, H./Vogel, B./Krummaker, S. (2006b)

Leadership – Trends in Praxis und Forschung; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 301-308

Bruer, A. (1987)

Vorwort des Herausgebers; in: Deal, T./Kennedy, A., Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn 1987, S. 7-12

Brunner-Salten, R. (2003)

Handbuch Public Change Management – Effizientes Veränderungsmanagement für öffentliche Verwaltungen, Frankfurt am Main 2003

Bryson, J. M. (1993)

A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations; in: Bryson, J. M. (editor), Strategic Planning for Public Service and Non-Profit Organizations, Oxford/New York/Seoul/Tokyo 1993, pp. 11-19

Buchholtz, K. (1999)

Anforderungen an eine aussagefähige Kosten- und Leistungsrechnung; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in

innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 83-97

Budäus, D. (1995)

Berichte aus den Arbeitsgruppen – Arbeitsgruppe IV; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 265-267

Budäus, D. (1998)

Public Management – Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen, 4., unveränderte Auflage, Berlin 1998

Budäus, D. (1999)

Neues öffentliches Rechnungswesen – Notwendigkeiten, Probleme und Perspektiven; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 321-341

Budäus, D. (2002a)

Operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors (Teil 1); in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2002, S. 205-211

Budäus, D. (2002b)

Operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors (Teil 2); in: Controlling, Heft 7, Juli 2002, S. 389-394

Budäus, D. (2002c)

Strategisches Management in öffentlichen Verwaltungen – Zur Funktion und Leistungsfähigkeit der Balanced Scorecard als strategisches Planungs- und Managementkonzept; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 319-337

Budäus, D. (2004)

Modernisierung des öffentlichen Haushalts- und Rechnungswesens; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 75-86

Budäus, D./Gronbach, P. (1999)

Vorwort der Herausgeber; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 5-7

Bühl, A. (2008)

SPSS 16 – Einführung in die moderne Datenanalyse, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2008

Bühlmann, B. (2004)

Der Spagat des mittleren Kaders – Erfordernisse der Organisation und Bedürfnisse der Mitarbeitenden; in: Public Management 1/2004, S. 14-17

Bühner, M. (2006)

Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2006

Bundesministerium der Finanzen (2004) (Hrsg.)

Instrumente des Controllings, 03.09.2004

http://www.bundesfinanzministerium.de/lang_de/DE/Finanz_und_Wirtschaftspoliti...

(Abrufdatum: 05.06.2007)

Bundesministerium der Finanzen (2007) (Hrsg.)

Einführungsstand der Kosten- und Leistungsrechnung in der Bundesverwaltung – Fortschrittsbericht an den Rechnungsprüfungsausschuss des Deutschen Bundestages, Berlin, Januar 2007

Bundesministerium des Innern (2001) (Hrsg.)

Moderner Staat – Moderne Verwaltung – Behördenbeispiel: KLR beim Bundeseisenbahnvermögen, Berlin, Oktober 2001

Bundesministerium des Innern (2002a) (Hrsg.)

Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Bilanz 2002, Berlin, Februar 2002

Bundesministerium des Innern (2002b) (Hrsg.)

Moderner Staat – Moderne Verwaltung – Praxisbeispiel: KLR beim Bundesamt für Strahlenschutz, Berlin, Juni 2002

Bundesministerium des Innern (2004) (Hrsg.)

Modernisierung der Bundesverwaltung – Strategie für die 2. Phase des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“, Berlin, Juni 2004

Bundesministerium des Innern (o. J.) (Hrsg.)

Neue Steuerungsinstrumente

http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_164466/Internet/Content/Themen/Moderne_Ve...

(Abrufdatum: 27.03.2008)

Bungard, W. (1990)

Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 197-230

Burke, V./Collins, D. (2005)

Optimising the effects of leadership development programmes – A framework for analysing the learning and transfer of leadership skills; in: Management Decision, Vol. 43, No. 7/8, 2005, pp. 975-987

Busch, R. (2000)

Change Management; in: Busch, R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur – Konzepte in der Praxis, München/Mering 2000, S. 7-25

Butler, J. K. Jr. (1991)

Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory; in: Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 3, pp. 643-663

Butz, W. (1995)

Verwaltungsstrukturelle Veränderungen der Samtgemeinde Wesendorf; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 113-122

Butzer, H. (2005)

Wirtschaftlichkeit im Verwaltungsrecht; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Weyer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 392-402

Chang, L. (1994)

A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity; in: Applied Psychological Measurement, Volume 18, Number 3, September 1994, pp. 205-215

Claassen, U. (2006)

Wissensmanagementbasiertes Leadership: Führungsmodell und Umsetzung bei EnBW AG; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 231-238

Cohen, J. (1988)

Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd edition, Hillsdale 1988

Coleman, J. S. (1994)

Grundlagen der Sozialtheorie – Band 3: Die Mathematik der sozialen Handlung, München 1994

Conger, J. A./Kanungo, R. N. (1998)

Charismatic leadership in organizations, Thousand Oaks 1998

Cordini, M. (2007)

Vertrauen im Prozess komplexer Systeme – Zur Führungsfunktion des Mittelmanagements als Hauptträger personellen Vertrauens, Hannover 2007

Crant, J. M. (2000)

Proactive Behavior in Organizations; in: Journal of Management, 2000, Vol. 26, No. 3, pp. 435-462

Currall, S. C./Judge, T. A. (1995)

Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons; in: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES, Vol. 64, No. 2, November 1995, pp. 151-170

Deal, T./Kennedy, A. (1987)

Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn 1987

Deeg, J./Weibler, J. (2000)

Organisationaler Wandel als konstruktive Destruktion; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 143-193

Diehl, J. M./Staufenbiel, T. (2007)

Statistik mit SPSS für Windows – Version 15, Eschborn bei Frankfurt am Main 2007

Diekmann, A. (2008)

Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 19. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2008

Dietel, B. (1997)

Unternehmenskultur: eine Herausforderung für die Theorie der Unternehmung?; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 211-237

Dill, P./Hügler, G. (1997)

Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 141-209

Dissler, R./Zollikofer, V. (2005)

Swiss Re: Mit der Balanced Scorecard die Strategie erfolgreich umsetzen; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 123-147

Doppler, K./Lauterburg, C. (2005)

Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Auflage, Frankfurt/Main 2005

Dott, B./Pook, M. (2004/2005)

Von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement – Mehr Transparenz bei den Kosten der kommunalen Leistungen, in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 25-27.

Dotzler, H.-J. (1997)

Gestaltung der internen Kommunikation als Grundlage marktorientierter Veränderungsprozesse – am Beispiel der HYPO-BANK; in Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 333-345

Dreier, V. (1994)

Datenanalyse für Sozialwissenschaftler, München 1994

Dreyer, M./Richter, W. (2005)

Dezentrale Organisationsformen im Neuen Steuerungsmodell; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 171-178

Driskill, G. W./Brenton, A. L. (2005)

Organizational Culture in Action – A Cultural Analysis Workbook, Thousand Oaks 2005

Drucker, P. F. (2005)

Was ist Management? – Das Beste aus 50 Jahren, 3. Auflage, Berlin 2005

Dumont du Voitel, R. (1993)

Contracting-Out – die letzte Antwort; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 301-311

Dvir, T./Eden, D./Avolio, B. J./Shamir, B. (2002)

Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment; in: The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 4, (Aug., 2002), pp. 735-744

Dziarnowski, L. (2007a)

Arbeitsklima: Eine Einführung; in: Dziarnowski, L./Schütze, S. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Arbeitsklima – Vergleichende Analysen und empirische Ansätze, Köln 2007, S. 1-15

Dziarnowski, L. (2007b)

Arbeitsklima und Corporate Identity Prozesse in unruhigen Zeiten; in: Dziarnowski, L./Schütze, S. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Arbeitsklima – Vergleichende Analysen und empirische Ansätze, Köln 2007, S. 17-45

Ebers, M. (1995)

Organisationskultur und Führung; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 1.664-1.682

Eckey, H.-F./Kosfeld, R./Türck, M. (2005)

Wahrscheinlichkeitsrechnung und Induktive Statistik – Grundlagen – Methoden – Beispiele, Wiesbaden 2005

Eckstein, P. P. (2006)

Angewandte Statistik mit SPSS – Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, 5., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2006

Eichenberg, T. (2007)

Distance Leadership – Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden 2007

Eidgenössisches Personalamt EPA (2005) (Hrsg.)

Personalpolitik der Bundesverwaltung – Evaluationsbericht über die Erhebung 2005 mit Schwerpunkt Mitarbeitergespräch/Personalbeurteilung, September 2005

http://www.epa.admin.ch/dokumentation/zahlen/00273/index.html?lang=de&download=M3wBPgDB_8ull6Du36WenojQ1NTTj...

(Abrufdatum: 08.05.2008)

Eigenbrodt, J./Kornmesser, C. (2003)

Elemente des Steuerungskonzepts der Gruppe Deutscher Herold; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 55-71

Elenkov, D. S./Judge, W./Wright, P. (2005)

Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study; in: Strategic Management Journal, 26, 2005, pp. 665-682

Engelbrecht, A./Schmaus, C. (2003)

Die Verknüpfung der Balanced Scorecard und des Risikomanagements als Instrument zur wertorientierten Unternehmensführung der schott sealdus AG; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 111-132

Engelbrecht, C. (2004)

Logistikoptimierung durch Outsourcing: Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2004

Fank, M. (1997)

Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissen-

schaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 239-262

Felfe, J. (2006a)

Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire „ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995); in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2006) 50 (N.F.24) 2, S. 61-78

Felfe, J. (2006b)

Transformationale und charismatische Führung – Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen; in: Zeitschrift für Personalpsychologie, 5 (4), 2006, S. 163-176

Felfe, J./Six, B. (2006)

Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment; in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2006, S. 37-60

Ferrari, E./Tausch, C. (2002)

Balanced Scorecard – und die Verwaltung findet ihren Weg; in: Controlling, Heft 4/5, April/Mai 2002, S. 245-255

Finger, J. (1999)

Konzeption und Stand der Verwaltungsreform in Niedersachsen am Beispiel des Projekts P 53; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 219-242

Fischer, L. (1990)

Kooperative Führung: Mythos, Fiktion oder Perspektive?; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 131-156

Fleschhut, P./Kudernatsch, D. (2005a)

Management Excellence – Die sieben Kernkompetenzen für Spitzenleistungen; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 3-37

Fleschhut, P./Kudernatsch, D. (2005b)

Strategisches Lernen – Mit Kurskorrekturen zu neuen Ufern; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 457-472

Fredersdorf, F. (2003)

Kennzahlen im Personalwesen – Sind menschliche Qualitäten messbar?; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 189-204

Frese, M./Fay, D. (2001)

Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century; in: Staw, B. M./Sutton, R. I. (editors), Research in Organizational Behavior – An annual series of analytical essays and critical reviews, Volume 23, Amsterdam/London/New York/Oxford/Paris/Shannon/Tokyo 2001, pp.133-187

Frey, B. S./Benz, M. (2007)

Can Private Learn From Public Governance?; in: Helmig, B./Purtschert, R./Schauer, R./Witt, D. (Hrsg.), Nonprofit-Organisationen und Märkte – 7. Internationales Colloquium der NPO-Forscher im März 2006 an der Universität Freiburg/Schweiz, Wiesbaden 2007, S. 9-35

Frey, D./Peus, C./Traut-Mattausch, E. (2005)

Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft?; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 351-376

Friedag, H. R. (2005)

Die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument, Hamburg 2005

Friedag, H. R./Schmidt, W. (2002)

Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, 4. Auflage, Freiburg i. Br. 2002

Frischmuth, B. (1999)

Erfahrungen mit der Budgetierung in öffentlichen Verwaltungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 139-154

Fritsch, M. (1985)

Führungskräftefortbildung bei innovationsorientierter Unternehmensführung – Determinanten und Aktionsfelder innovationsorientierter Fortbildung, Frankfurt am Main/Bern/New York 1985

Gaiser, B./Landauer, W. (2003)

Die Bank Austria Gruppe – Strategien müssen auch gelebt werden; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 75-87

Gaiser, B./Wunder, T. (2004)

Strategy Maps und Strategieprozess – Einsatzmöglichkeiten, Nutzen, Erfahrungen; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 55-70

Gambetta, D. (1988)

Can We Trust Trust?; in: Gambetta, D. (editor), Trust – Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford 1988, pp. 213-237

Gambetta, D. (2001)

Können wir dem Vertrauen vertrauen?; in: Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.), Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main 2001, S. 204-237

Gebert, D. (2002)

Führung und Innovation, Stuttgart 2002

Gebert, D./Boerner, S./Lanwehr, R. (2003)

Innovation durch Empowerment – eine Chance für die Führung?; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 21-35

Geffken, R. (2001)

Neue Steuerung oder alte Sparpolitik? – Neues Steuerungsmodell und Kosten-Leistungsrechnung am Beispiel Berlin; in: Der Personalrat 11/2001, S. 443-452

Geisler, K. (1993)

Stadt Elmshorn – eine moderne Verwaltung?!; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 103-112

Geisperger, S. (2005)

LUK Fahrzeug-Hydraulik GmbH & Co. KG – Spitzenleistung hat System; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 275-297

Gerber, P./Klingelhöfer, S. (2006)

Führung veränderungsorientierter, strategischer Großprojekte: Das Projekt „D-Check“ der Deutschen Lufthansa; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 131-144

Gerhardt, E. (2002)

Strategische Steuerung in der Öffentlichen Verwaltung – Umsetzung durch ganzheitlichen Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden und Informationstechnologie; in: Verwaltung und Management 8. Jg. (2002), Heft 6, S. 368-371

Gerstlberger, W./Grimmer, K./Wind, M. (1999)

Innovationen und Stolpersteine in der Verwaltungsmodernisierung, Berlin 1999

Geyer, A. L. J./Steyrer, J. (1994)

Transformationale Führung, klassische Führungstheorien und Erfolgsindikatoren von Bankbetrieben; in: ZfB, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), H. 8, S. 961-979

Geyer, A. L. J./Steyrer, J. (1998)

Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung; in: ZfP, Zeitschrift für Personalforschung 4/98, S. 377-401

Giesler, M. (2003)

Kreativität und organisationales Klima – Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben, Münster 2003

Götz, K./Häfner, M. (1999)

Erfolgsgeheimnisse der Natur – Denkanstöße zur Führung von Organisationen?; in: Götz, K. (Hrsg.), Führungskultur – Teil 2: Die organisationale Perspektive, München/Mering 1999, S. 91-106

Gottbehüt, C. (2002)

Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für Kommunalverwaltungen; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 93-115

Gränicher, W. (2006)

Leadership und Identität: Untrennbar für Erfolg bei ALSTOM Power Service; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 219-230

Graßhoff, J./Kothcier, V. (2006)

Balanced Scorecard für öffentliche Forschungseinrichtungen; in: CM – Controller Magazin 3/06, S. 207-210

Greipel, P. (1990)

Unternehmenskultur – Ansatzpunkt für ein erweitertes Verständnis strategischen Managements?; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 319-338

Greischel, P. (2003)

Grundlagen und Einführung der Balanced Scorecard; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 1-35

Greve, G. (1993)

High Performance Administration – Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Wirtschaftlichkeit im öffentlichen Sektor; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 167-181

Grimmeisen, M. (1997)

Controllingunterstützung im Change Management; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 145-158

Gronbach, P. (1999)

Verwaltungssteuerung mit Standardsoftware; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 293-302

Gruber, K. (1998)

Dezentrale Budgetierung, Kosten-Leistungsrechnung und Controlling – Instrumente des modernen Verwaltungsmanagements, Kronach/München/Bonn/Potsdam 1998

Gruß, C. (2005)

Kosten- und Leistungsrechnung als Controllinginstrument: Einheitliche Standards versus individuelle Lösungen?; KGSt Info 09/2005, Auszug, S. 1-4

Göldner, B./Lettner, T. (2003)

Die Einführung der Balanced Scorecard am Beispiel eines Unternehmens der Telekommunikationsbranche – Siemens; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 133-172

Günther, U. (2005)

Strategieumsetzung im Rahmen von Public Private Partnerships; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 309-314

Hair, J. F./Black, W. C./Babin, B. J./Anderson, R. E./Tatham, R. L. (2006)

Multivariate Data Analysis, 6th edition, Upper Saddle River 2006

Hall, J./Johnson, S./Wysocki, A./Kepner, K. (2002)

Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates, EDIS document HR 020, July 2002

<http://edis.ufl.edu/pdf/edis/HR/HR0200.pdf>

(Abrufdatum: 03.04.2008)

Hamacher, K./Borrmann, R. (2003)

Strategische Steuerung außeruniversitärer Forschung – dargestellt am Beispiel der Hermann von Helmholtz-Gemeinschaft; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 491-504

Hamner, W. C./Organ, D. W. (1978)

Organizational Behavior – an applied psychological approach, Dallas 1978

Hanisch, C. (1993)

Vom Werden und Weg einer Verwaltung – Kreisverwaltung Cottbus-Land 1990 bis 1992; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 72-90

Hanke, S. (2003)

Konstruktion eines Fragebogens und Durchführung einer Befragung – Grundprinzipien, 14.02.2003

<http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/Befragung-Grundprinzipien.pdf>

(Abrufdatum: 16.05.2008)

Harms, J. C. (1999)

Die Reform des öffentlichen Rechnungswesens als wesentliches Element zukünftiger leistungsfähiger Verwaltungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 23-38

Hartog, D. N. Den/Belschak, F. D. (2007)

Personal initiative, commitment and affect at work; in: Journal of Occupational and Organizational Psychology (2007), 80, pp. 601-622

Hartung, A./Hyttl, K. (2005)

Produktorientiertes Controlling in Magdeburg; KGSt Info 05/2005, Auszug, S. 1-7

Hatch, M. J. (1993)

The Dynamics of Organizational Culture; in: The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4. (Oct., 1993), pp. 657-693

Haubner, O. (1993)

Spitzenverwaltungen im Wettbewerb: Konzept und Ergebnisse des „1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992“; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgs-

orientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 313-325

Heinen, E. (1997)

Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre; in: Heinen, E. (Begr.)/Fank, M. (Hrsg.), Unternehmenskultur – Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, 2., bearbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 1997, S. 1-48

Heinitz, K./Rowold, J. (2007)

Gütekriterien einer deutschen Adaptation des Transformational Leadership Inventory (TLI) von Podsakoff; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2007) 51 (N.F.25) 1, S. 1-15

Heinrich, W. (1993)

Drei kritische Erfolgsfaktoren öffentlicher Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 281-300

Helmers, S. (1993)

Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 147-187

Helmich, D. L./Erzen, P. E. (1975)

Leadership Style and Leader Needs; in: The Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 2. (Jun., 1975), pp. 397-402

Henseler, J./Jonen, A./Lingnau, V. (2006)

Die Rolle des Controllings bei der Ein- und Weiterführung der Balanced Scorecard – Eine empirische Untersuchung, Beiträge zur Controlling-Forschung des Lehrstuhls für Unternehmensrechnung und Controlling, Technische Universität Kaiserslautern, Nr. 7, 2. Auflage, August 2006

http://www-bior.wiwi.uni-kl.de/rewe/Forschung/Beitraege_Controlling-Forschung/07_BSC_Umfrage.pdf

(Abrufdatum: 18.04.2008)

Hertel, G./Bretz, E./Moser, K. (2000)

Freiwilliges Arbeitsengagement: Begriffsklärung und Forschungsstand; in: Gruppendynamik, 31. Jahrg., Heft 2, 2000, S. 121-140

Hilbertz, H.-J. (2004/2005)

Veränderungen und Mühen zahlen sich in Zukunft aus; in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 9

Hilgenstock, R./Jirmann, R. (2001)

Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung – Konzepte, Beispiele, Checklisten, Wiesbaden 2001

Hill, H. (1993a)

Strategische Erfolgsfaktoren in der öffentlichen Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 19-35

Hill, H. (1993b)

Qualität in der öffentlichen Verwaltung – Annäherungen und Zugänge aus juristischer Sicht; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 13-31

Hill, H. (1995)

Das Management eines Landes; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 25-37

Hill, H. (2004)

Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung – Einführung und Bilanz; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 9-17

Hiller, K. (2004)

Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard – das Beispiel Polizeidirektion Offenburg; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 345-362

Hinterhuber, H. H. (2003)

Die Bedeutung von Leadership für die strategische Unternehmensführung; in: Ringlstetter, M. J./Henzler, H. A./Mirow, M. (Hrsg.), Perspektiven der strategischen Unternehmensführung – Theorien – Konzepte – Anwendungen, Wiesbaden 2003, S. 255-276

Hinterhuber, H. H./Krauthammer, E. (2001)

Leadership – mehr als Management – Was Führungskräfte nicht delegieren dürfen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001

Hinterhuber, H. H./Raich, M. (2006)

Leadership als zentrale Kompetenz von und in Unternehmen; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 49-56

Hinterhuber, H. H./Winter, L. G. (1991)

Unternehmenskultur und Corporate Identity; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 189-200

Hirschfelder, R. (1995)

Steuerung durch Qualität – Das Saarbrücker Total Quality Management-Programm; in: Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 209-221

Höfer, B. J./Senden, M. J. (2005)

Das Geschäftsprozessmanagement-Modell des DLR – Beispiel der administrativen Unterstützungsprozesse – Ein Bericht aus der Praxis; in: Horváth, P. (Hrsg.),

Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 259-277

Höflinger, P. (2002)

Restrukturierung und Strategische Steuerung bei der SSB AG, in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 261-274

Högl, M. (1998)

Teamarbeit in innovativen Projekten – Einflußgrößen und Wirkungen, Wiesbaden 1998

Holm, K. (1986a)

Kausalität; in: Holm, K. (Hrsg.), Die Befragung 1 – Der Fragebogen – Die Stichprobe, 3. Auflage, Tübingen 1986, S. 22-31

Holm, K. (1986b)

Die Frage; in: Holm, K. (Hrsg.), Die Befragung 1 – Der Fragebogen – Die Stichprobe, 3. Auflage, Tübingen 1986, S. 32-91

Holtmann, D. (2005)

Grundlegende multivariate Modelle der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse, Potsdam 2005

Honegger, J./Kehl, T. (2003)

Reicht ein perfektes Cockpit zum Fliegen – Der Beitrag des „Vernetzten Denkens und Handelns“ zur BSC anhand der Zürcher Höhenklinik Davos; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 173-189

Hoon, C. (2003a)

Reformen öffentlicher Verwaltungen – Ein Beitrag zur Strategieprozessforschung, Wiesbaden 2003

Hoon, C. (2003b)

Einführung von Personalentwicklung in einer Hochschulverwaltung – eine Prozessbetrachtung; in: Eckardstein, D. v./Ridder, H.-G. (Hrsg., unter Mitarbeit von Neumann, S.), Personalmanagement als Gestaltungsaufgabe im Nonprofit und Public Management, München/Mering 2003, S. 225-250

Hornberger, S. (2000)

Evaluation in Veränderungsprozessen; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 239-277

Horsmann, C. S./Nerdinger, F. W./Jahnke, A./Zschorlich, C. (2006)

Trend-Report ‚Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur‘. Eine Inhaltsanalyse praxisorientierter Literatur, Arbeitspapier Nr. 2 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2006

http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_02.pdf

(Abrufdatum: 24.04.2008)

Horváth, P. (2003)

Wissensmanagement steuern: Die Balanced Scorecard als innovatives Controllinginstrument; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 177-187

Horváth & Partner (2001) (Hrsg.)

Balanced Scorecard umsetzen, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2001

Horváth & Partners (2005a) (Hrsg.)

„Balanced Scorecard Studie 2005“ – unveröffentlichter Fragebogen

Horváth & Partners (2005b) (Hrsg.)

Ergebnisbericht „Highlights der Balanced Scorecard Studie 2005“ (unveröffentlicht)

Horváth & Partners (2006) (Hrsg.)

Studie „Zusammenarbeit und Instrumente in der Führung öffentlicher Verwaltungen und Einrichtungen“ 2006 – Ergebnisbericht (unveröffentlicht)

Horváth & Partners (2008) (Hrsg.)

Ergebnisbericht der „Horváth & Partners Balanced Scorecard Studie 2008“ für die Technische Informationsbibliothek, April 2008 (unveröffentlicht)

Innenministerium des Landes Nordrhein-Westfalen (2007) (Hrsg.)

Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen – Zweiter Zwischenbericht zu Verwaltungsstrukturreform, Bürokratieabbau und Binnenmodernisierung, Düsseldorf, Juni 2007

Jähnig, M. (2003)

Die S-Bahn Hamburg: Mit der Balanced Scorecard auf Erfolgskurs; in: Bernhard, M. G./Hoffschröder, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 123-129

Jahnke, B./Sassmann, T. (2002)

Leadership-orientierte Führungsinformationssysteme, Arbeitsberichte zur Wirtschaftsinformatik, Band 24, Tübingen 2002

[http://www.uni-tuebingen.de/wi/forschung/Arbeitsberichte\(3\)/ab_wi24/ab_wi24.pdf](http://www.uni-tuebingen.de/wi/forschung/Arbeitsberichte(3)/ab_wi24/ab_wi24.pdf)

(Abrufdatum: 21.10.2008)

Jann, W. (1993)

Neue Wege in der öffentlichen Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 77-90

Jann, W. (2004a)

Einleitung: Instrumente, Resultate und Wirkungen – die deutsche Verwaltung im Modernisierungsschub?; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp,

L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 9-21

Jann, W. (2004b)

Verwaltungsmodernisierung auf Bundesebene; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 100-111

Jann, W. (2005a)

Verwaltungswissenschaft und Managementlehre; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 50-60

Jann, W. (2005b)

Neues Steuerungsmodell; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 74-84

Jann, W. (2005c)

Hierarchieabbau und Dezentralisierung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 154-162

Janz, A./Krüger, W. (2000)

Topmanager als Promotoren des Wandels; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 139-176

Jöns, I./Hodapp, M./Weiss, K. (2006)

Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur

<http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/690/>

(Abrufdatum: 12.11.2007)

Judge, T. A./Woelf, E. F./Hurst, C./Livingston, B. (2006)

Charismatic and Transformational Leadership – A Review and an Agenda for Future Research; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2006) 50 (N.F.24) 4, S. 203-214

Jung, D. I./Avolio, B. J. (1999)

Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions; in: The Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 2. (Apr., 1999), pp. 208-218

Kaatz, C. (2005)

Strategieumsetzung als Steuerungsinstrument eines kennzahlengestützten Controllings im deutschen Heer; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 315-328

Kahle, E. (1999)

Vertrauen als Voraussetzung für bestimmte Formen organisatorischen Wandels, Arbeitsbericht Nr. 01/99 der Universität Lüneburg – Forschungsgruppe Kybernetische Unternehmens-Strategie FOKUS, Lüneburg 1999

Kanning, U. P. (2007)

Diagnostik sozialer Kompetenzen, Vortrag, 34 Folien, 03.12.2007
http://www.psychologie.uni-bonn.de/wiorg/doku/vortraege/kaning_03-12-07_diagnostik_sozialer_kompetenzen-bonn.pdf
 (Abrufdatum: 14.09.2008)

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997)

Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2001)

Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2004)

The strategy map: guide to aligning intangible assets; in: STRATEGY & LEADERSHIP, Vol. 32, No. 5, 2004, pp. 10-17

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2006)

Alignment – Mit der Balanced Scorecard Synergien schaffen, Stuttgart 2006

Karg, P. W./Lurse, K./Meister, H.-P. (2001)

Unternehmenskultur gestalten – die zentrale Führungsaufgabe; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 37-55

Kaschube, J. (1993)

Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-) psychologischer Sicht; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 90-146

Kaschube, J./Gasteiger R. M. (2005)

Berufliches Handeln in Dilemmasituationen – Führungskräfte zwischen Pflichterfüllung und Eigenverantwortung; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 191-206

Kaschube, J./Koch, S. (2005)

Ein neuer Weg zur Beschreibung beruflicher Leistung: Eigenverantwortung; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 141-156

Kasper, H./Holzmüller, H. H. (1990)

Organisationskulturelle Muster als Determinanten des Exporterfolges; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 207-239

Kastrup, M./Weise, F. (2002)

Das Land Baden-Württemberg auf dem Weg in die Neue Steuerung – das Neue Rechnungswesen im Spannungsfeld von Konzeption, Organisation und Technik; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 277-314

Keilmann, U. (2002)

Ausgabensteuerung in Rheinland-Pfalz – Budgetierung und erste Leistungsaufträge; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 431-447

Kenny, D. A. (2008)

Measuring Model Fit, January 29, 2008, pp. 1-4

<http://davidakenny.net/cm/fit.htm>

(Abrufdatum: 19.08.2008)

Kersten, B. (o. J.)

Strukturgleichungsmodelle: Nachweis der Mediation, o. S.

<http://vision.unibe.ch/~bkersten/SPSS/Pfadmodelle/Mediation.pdf>

(Abrufdatum: 19.08.2008)

KGSt (1993) (Hrsg.)

Das neue Steuerungsmodell – Begründung, Konturen, Umsetzung – Bericht Nr. 5/1993, Köln 1993

KGSt (1995a) (Hrsg.)

Budgetierung: Ein neues Verfahren der Steuerung kommunaler Haushalte – Bericht Nr. 6/1993, Köln 1995

KGSt (1995b) (Hrsg.)

Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell – Bericht Nr. 15/1994, Köln 1995

KGSt (2004) (Hrsg.)

Einführungsstrategien für das Neue Haushalts- und Rechnungswesen – Bericht Nr. 2/2004, Köln 2004

Kiechl, R. (1985)

Macht im kooperativen Führungsstil – Theorie und Praxis, mit drei Testbeispielen und einem Diagnoseinstrument, Bern/Stuttgart 1985

Kipker, I./Siekmann, A./Wildhagen, E. (2003)

Schlankeres Planungs-, Steuerungs- und Berichtswesen mit der Balanced Scorecard; in: Betriebswirtschaftliche Blätter – Best Practice Betrieb, SH/2003, 52. Jahrgang, S. 1-7

http://www2.horvath-partners.com/fileadmin/media/PDF/de/04_Publikationen/Horvath_Partners_Schlankes_Planungs-Steuerungs-und-Berichtswesen_mit_der_BSC.pdf

(Abrufdatum: 29.04.2008)

Kirchner, A./Kaufmann, H./Schmid, D. (2007)

Qualitätsmanagement – Arbeitsschutz und Umweltmanagement, Haan-Gruiten 2007

Kißler, L./Bogumil, J. (1995)

Der Bürgerladen Hagen – Kundenorientierung und Produktivitätssteigerung durch mehr Arbeitsqualität; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 65-77

Kjærgaard, J. (1993)

TQM and Modernization of the Public Sector in Denmark; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 259-264

Klages, H. (1993)

Möglichkeiten der Qualitätsmessung und -bewertung in der öffentlichen Verwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 37-56

Klages, H. (1995)

Modernisierung als Prozeß; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 7-23

Klages, H./Hippler, G. (1989) (Hrsg. / Mitverfasserin)

Führung und Arbeitsmotivation in Kommunalverwaltungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung; durchgeführt am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Gütersloh 1989

Klages, H./Hippler, G. (1991)

Mitarbeitermotivation als Modernisierungsperspektive: Ergebnisse eines Forschungsprojektes über „Führung und Arbeitsmotivation in der öffentlichen Verwaltung“; durchgeführt am Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Gütersloh 1991

Klages, H./Schmidt, R. W. (1978)

Methodik der Organisationsänderung – Ein kurzgefaßter Überblick, Baden-Baden 1978

Klenk, T./Nullmeier, F. (2005)

Leistungsstruktur und Reformen der Leitungsorganisation; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 162-171

Klimecki, R. G./Probst, G. J. B. (1990)

Entstehung und Entwicklung der Unternehmungskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 41-65

Kobi, J.-M. (1994)

Management des Wandels – Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung, Bern/Stuttgart/Wien 1994

Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A. (1986)

Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsberg/Lech 1986

Koch, S. (2005)

Berufliches Selbstkonzept und eigenverantwortliche Leistung; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 157-174

Kockläuner, G. (2000)

Multivariate Datenanalyse – Am Beispiel des statistischen Programmpakets SPSS, Braunschweig/Wiesbaden 2000

König, S./Rehling, M. (2002)

Zur Übertragbarkeit der Balanced Scorecard auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung, PerMit-Diskussionspapier 01-02, im August 2002

<http://www.uni-oldenburg.de/orgpers/DiskussionsPapier-01-02.pdf>

(Abrufdatum: 13.09.2008)

Königswieser, R. (o. J.)

Phänomen Leadership.

http://www.koenigswieser.net/publikationen/denkfutter/denkbilder/artikel/Phaenomen_Leadership.pdf

(Abrufdatum: 21.10.2008)

Köppel, M. (1995)

Unternehmenskultur und individuenorientierte Managementmethoden – Eine kritische Betrachtung aus soziologischer Sicht, Bamberg 1995

Koetz, A. G. (1993)

Auf dem Weg zum „Als-Ob“-Wettbewerb; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 145-166

Kolbeck, C./Nicolai, A. (1996)

Von der Organisation der Kultur zur Kultur der Organisation – Kritische Perspektive eines neueren systemtheoretischen Modells, Marburg 1996

Konradt, U./Fary, Y. (2006)

Determinanten der Motivation und der Bereitschaft zur Teilnahme an Fragebogenstudien; in: Zeitschrift für Psychologie, 214 (2), 2006, S. 87-96

Konzendorf, G. (2004)

Aufgabenkritik in Rheinland-Pfalz; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 37-47

Korintenberg, W. (1993)

Anforderungen an die öffentliche Verwaltung aus der Sicht der Mitarbeiter; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 127-137

Kouzman, A. (1993)

The Dimensions of Quality in Public Management – Australian Perspectives and Experiences; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 211-249

Kraus, G. (2007)

Unternehmenskultur hat erhebliche Auswirkungen auf Ertrag und Marktanteil; in: Zentralmarkt, Ausgabe 21/2007, S. 22-24

<http://www.brainguide.de/data/publications/PDF/pub63975.pdf>

(Abrufdatum: 29.04.2008)

Kraus, G./Becker-Kolle, C./Fischer, T. (2006)

Handbuch Change Management – Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Einflussfaktoren und Beteiligte, Konzepte, Instrumente und Methoden, 2. Auflage, Berlin 2006

Kraus, H. (1999)

Umstrukturierung des öffentlichen Rechnungswesens im Hinblick auf den IT-Einsatz; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 189-208

Krebber, W./Münch, H. (2003)

Die Polizei Bremen – Manager von Ruhe, Sicherheit und Ordnung; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 131-146

Krems, B. (2007)

Unternehmenskultur / Organisationskultur – Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de, V. 1.32, S. 1-11 (im Ausdruck)

<http://www.olev.de/uv/untkultur.htm>

(Abrufdatum: 26.02.2008)

Kretschmann, B. (2006)

Organizational Citizenship Behavior – Eine kritische Bestandsaufnahme anhand eines Fallbeispiels zur Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Berlin 2006

<http://www.diss.fu-berlin.de/2006/352/index.html>

(Abrufdatum: 03.12.2007)

Kriegesmann, B./Kerka, F./Kley, T. (2007)

Fehlertoleranz: (k)ein Humus für Innovationserfolge? – Eine empirische Analyse; in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2007, 26. Jahrgang, S. 76-84

Kromrey, H. (2006)

Empirische Sozialforschung – Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2006

Krüger, W. (2000a)

Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 15-29

Krüger, W. (2000b)

Strategische Erneuerung: Probleme, Programme und Prozesse; in: Krüger, W. (Hrsg.), Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000, S. 31-98

Krüger, W. (2006)

Führungsstile für erfolgreichen Wandel; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 107-122

Krulis-Randa, J. S. (1990)

Einführung in die Unternehmungskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmungskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 1-20

Krummaker, S. (2006)

Changekompetenz von Führungskräften; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 65-74

Krummaker, S. (2007)

Wandlungskompetenz von Führungskräften – Konstrukterschließung, Modellentwicklung und empirische Überprüfung, Wiesbaden 2007

Krystek, U./Zumbrock, S. (1993)

Planung und Vertrauen – Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen, Stuttgart 1993

Kühnle, B. A. (2002)

Mit dem Balanced Scorecard-Konzept politische Programme steuern; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 379-400

Kuhne, U./Schmidt, D. (1997)

Polizei im Wandel – Wandel in der Polizei – Veränderungsprozeß in der Kreispolizeibehörde (KPB) Soest; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Modernisierungserfolge von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation zum 3. Speyerer Qualitätswettbewerb 1996, Stuttgart/Berlin/Bonn/Budapest/Düsseldorf/Heidelberg/Prag/Wien 1997, S. 227-247

Kuhnke, R. (2007)

Pretestung des Baseline-Fragebogens und Entwicklung einer Strategie zur Validitätsprüfung von Einzelfragen – Arbeitsbericht im Rahmen einer Dokumentationsreihe: Methodische Erträge aus dem „DJI-Übergangspanel“; Arbeitspapier 1/2007 des Deutschen Jugendinstituts e. V., Forschungsschwerpunkt „Übergänge in Arbeit“

http://www.dji.de/bibs/276_7021_Expertise_zur_Itemvalidität.pdf

(Abrufdatum: 27.05.2008)

Kupka, E. (1995)

Verwaltungsreform aus der Sicht des Bayerischen Landtags; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 41-48

Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2004) (Hrsg.)

Verwaltungsmodernisierung in Nordrhein-Westfalen - Führung, Köln 2004

Lange, W./Lampe, S. (2002)

Balanced Scorecard als ganzheitliches Führungsinstrument in Non-Profit-Organisationen; in: krp – Kostenrechnungspraxis, 46. Jg., 2002, H. 2, S. 101-108

Lattmann, C. (1975)

Führungsstil und Führungsrichtlinien, Bern, Stuttgart 1975

Lattmann, C. (1990)

Der Erkenntnisgehalt des Ergebnisses der Auseinandersetzungen mit der Unternehmenskultur; Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 339-347

Laux, E. (1972)

Aspekte des Führungsprozesses in Verwaltungen der öffentlichen Hand; in: Ausschuss für wissenschaftliche Verwaltung (Hrsg.): AWW-Fachbericht 17 – Führungsorganisation in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Frankfurt am Main/Oberursel (Ts.) 1972, S. 29-35

Laux, E. (1975)

Führung und Führungsorganisation in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1975

Lehmann, P. (2004/2005)

Bürokratieabbau durch Prozessoptimierung – Die Ablauforganisation bietet Spielraum für Verbesserungen, in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 14-17

Leibniz-Gemeinschaft (o. J.) (Hrsg.)

Evaluierung – Verfahren, o. S.

<http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=veva&nidap=>

(Abrufdatum: 15.07.2008)

LHO (2001)

Niedersächsische Landeshaushaltsordnung (LHO) in der Fassung vom 30. April 2001, § 7

<http://www.nds-voris.de/jportal/portal/t/9cr/page/bsvorisprod.psml?action=controls.jw...>

(Abrufdatum: 05.02.2008)

Likert, R. (1972)

Neue Ansätze der Unternehmungsführung, Bern/Stuttgart 1972

Löffler, E. (1998)

Verwaltungsmodernisierung im internationalen Vergleich: Meßkriterien und Implementationsstrategien in Deutschland, Großbritannien und in den USA, Stuttgart/Berlin/Bonn/Budapest/Düsseldorf/Heidelberg/Prag/Wien 1998

Lorenz, K./Doering, C. (2003)

Strategieorientierte Steuerung der beruflichen schulischen Bildung in Baden-Württemberg; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 443-456

Lüder, K. (1999)

Entwicklung des öffentlichen Rechnungswesens im internationalen Vergleich; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 39-53

Lühr, H. (1995)

Personal als wichtigste Ressource des Landes – Ein Praxisbericht; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 183-195

Lühr, H. (2004)

Neue Verwaltungssteuerung in Bremen; Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 167-182

Lührs, J./Vernau, K./Lysk, U. (2002)

Ergebnisorientierte Steuerung von Großstädten mit Hilfe von Balanced Scorecards; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 117-140

Luhmann, N. (2000)

Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart 2000

Maanen, J. V./Barley, S. R. (1985)

Cultural Organization: Fragments of a Theory; in: Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J. (editors), *Organizational Culture*, Beverly Hills 1985, pp. 31-53

Maas, P./Schüller, A. (1990)

Organisationskultur und Führung; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): *Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis*, Stuttgart 1990, S. 157-179

Macharzina, K. (1974)

Erhöhung der Qualität des Arbeitslebens unter dem Aspekt von Zufriedenheit und Leistung; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), *Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung*, Wiesbaden 1974, S. 129-133

Mäding, H. (2005)

Öffentliche Haushalte zwischen demokratischer Steuerung und administrativer Effizienz; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 341-351

Mahr, H. (2003)

Die Balanced Scorecard bei Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH (LASG); in: Greischel, P. (Hrsg.), *Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte*, München 2003, S. 73-81

Malik, F. (1990)

Die Unternehmungskultur als Problem von Managementlehre und Managementpraxis; in: Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg 1990, S. 21-39

Martins, E. (2007)

Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur: Konzept und Messung; in: Nerdinger, F. W. (Hrsg.), *Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und*

Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2007, S. 44-73

http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf

(Abrufdatum: 24.04.2008)

Martins, E./Pundt, A./Nerdinger, F. W. (2005)

Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen, Arbeitspapier Nr. 1 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2005

http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_01.pdf

(Abrufdatum: 21.04.2008)

Matell, M. S./Jacoby, J. (1971)

Is There an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? – Study I: Reliability and Validity; in: Educational and Psychological Measurement, 1971, 31, pp. 657-674

Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D. (1995)

An Integrative Model of Organizational Trust; in: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3. (Jul., 1995), pp. 709-734

McAllister, D. J. (1995)

Affect- and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations; in: The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1. (Feb., 1995), pp. 24-59

Meier, H. (2006)

Unternehmensführung – Aufgaben und Techniken betrieblichen Managements – (Unternehmenspolitik und Strategische Planung; Unternehmensplanung und Organisation; Human Resources Management), 3., vollständig überarbeitete Auflage, Herne/Berlin 2006

Menzl, A. (1990)

Der Einfluss gesamtwirtschaftlicher Vorgänge und Gegebenheiten auf die Unternehmenskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 67-80

Michalak, D./Steinle, C./Eßeling, V. (2007)

Nutzung emotionaler Intelligenz von Führungskräften in Wandlungsprozessen – Konzept und Gestaltungsempfehlungen, Saarbrücken 2007

Mölleney, M. (2006)

Persönliche Erfahrungen aus dem Unternehmenszusammenbruch der Swissair; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 39-48

Mohn, L. (2006)

Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsfaktoren zur Gestaltung der Zukunft in Wirtschaft und Unternehmen; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 209-218

Mohn, R. (2004)

Grußwort; in: Sackmann, S. A./Bertelsmann Stiftung, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden 2004, S. 5-6

Mohn, R./Simon, N. (2001)

Vorwort; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 9-12

Müller, C. (2008)

Entrepreneurship und Leadership – Erfolgsfaktoren am Beispiel eines Familienunternehmens; in: Raich, M./Pechlaner, H./Hinterhuber, H. H. (Hrsg.), Entrepreneurial Leadership – Profilierung in Theorie und Praxis, Wiesbaden 2008, S. 117-130

Müller, G. (1991)

New Venture Management: Ein Weg zu einer innovativen Organisationskultur?; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 215-230

Muhr, P. (2003)

Balanced Scorecard – Mit Erfolgsfaktoren zum Erfolg – Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg; in: Greischel, P. (Hrsg.), Balanced Scorecard – Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München 2003, S. 37-54

Munding, M. (2004)

Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für die öffentliche Verwaltung?; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 19-26

Näder, R. (2005)

Fresenius Medical Care – Managing Excellence in Operations: Opportunities are always there; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 225-242

Nagel, E./Müller, W. R. (1999)

New Public Management: (k)ein Wandel ohne Kulturentwicklung(!), WWZ-Forschungsbericht, Basel 1999

Nagel, J. (1995)

Modernisierungskonzept des Landes Berlin; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 103-118

Nedden, B. (1995)

Das Modernisierungskonzept des Landes Niedersachsen; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften

Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 91-102

Neubach, B./Schmidt, K.-H./Hollmann, S./Heuer, H. (2003)

„Mitarbeiterorientierung“ als Bestandteil eines Controlling-Systems in einer großen Landesverwaltung; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2003) 47 (N.F.21) 1, S. 36-44

Neubauer, W. (1997)

Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen; in: Schweer, M. K. W. (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 105-120

Neubauer, W./Rosemann, B. (2006)

Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Stuttgart 2006

Neuberger, O. (1974)

Wandel des Führungsverhaltens im Wandel der Ziele; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 69-82

Neuberger, O. (1990)

Führung (ist) symbolisiert – Plädoyer für eine sinnvolle Führungsforschung; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.), Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 89-129

Neuberger, O. (2002)

Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung, 6., völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2002

Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978)

Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit – Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“, Bern/Stuttgart/Wien 1978

Nevis, E. C. (2000)

An Integrated Approach to Transformational Change; in: Busch, R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur – Konzepte in der Praxis, München/Mering 2000, S. 45-61

Niedersächsisches Innenministerium (1997) (Hrsg.)

Die niedersächsische Landesverwaltung durch Personalentwicklung zukunftsfähig gestalten – Das Rahmenkonzept der Personalentwicklung in Niedersachsen, Hannover 1997

Niven, P. R. (2005)

Balanced Scorecard Diagnostics – Maintaining Maximum Performance, Hoboken 2005

NLBV (o. J.) (Hrsg.)

Leistungsentgelt für Beschäftigte nach dem TV-L

<http://www.nlbv.niedersachsen.de/cda/pages/printpage.jsp?C=43289554&N=6966215...>

(Abrufdatum: 15.01.2008)

Noe, H. (2004)

Neue Verwaltungssteuerung in Hessen; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 149-160

Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (2000)

Managementmethoden oder Zukunftskonzepte? – Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland; in: Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München/Mering 2000, S. 13-68

Nullmeier, F. (2005)

Output-Steuerung und Performance Measurement; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 431-444

Oechsler, W. A. (2001)

Unternehmenskultur und Human Resource Management; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 81-101

Oechsler, W. A. (2002)

Leistungsorientierte Führung und Vergütung in der öffentlichen Verwaltung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 363-377

Oehler, K. (2002)

Balanced Scorecard und Budgetierung – (wie) passt das zusammen?; in: Controlling, Heft 2, Februar 2002, S. 85-92

Oertli-Cajacob (1993)

Die Hochleistungsorganisation; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 271-280

Offe, C. (2001)

Nachwort: Offene Fragen und Anwendungen in der Forschung; in: Hartmann, M./Offe, C. (Hrsg.), Vertrauen – Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Frankfurt am Main 2001, S. 364-369

Ogilvie, E. (1992)

Die Kulturperspektive von Unternehmungen – Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht, Frankfurt am Main 1992

Olfert, K./Rahn, H.-J. (2008)

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2008

Orth, K.-A. (1993)

Qualität in der Sparkasse; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 327-338

Osner, A. (1999)

Praktische Konzepte und Erfahrungen mit der Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel der Stadt Detmold; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 99-118

Pallant, J. (2005)

SPSS Survival Manual – A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12), 2. edition, Maidenhead/New York 2005

Pekruhl, U. (2000)

Macht Gruppenarbeit glücklich? – Arbeitsstrukturen, Belastungssituation und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten; in: Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hrsg.), Arbeiten in neuen Strukturen? – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland, München/Mering 2000, S. 173-201

Penley, L. E./Hawkins, B. (1985)

Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application; in: The Academy of Management Journal, Vol. 28, No. 2. (Jun., 1985), pp. 309-326

Pesendorfer, E. (2006)

Wirkungsorientierte Landesverwaltung in Oberösterreich; in: Thom, N./Ritz, A., Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2006, S. 34-35

Peters, T. J./Waterman, R. H. Jr. (1984)

Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg am Lech 1984

Pettigrew, A. M. (1979)

On Studying Organizational Cultures; in: Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. (Dec., 1979), pp. 570-581

Pfreundschuh, G. (2003)

Von der Balanced Scorecard zum »Erfolgsorientierten Zielzahlen-System« – Von der Theorie zur Praxis am Beispiel der Sozialhilfe; in: Verwaltung und Management, 9. Jg. (2003), Heft 5, S. 237-244

Pfreundschuh, G. (2004)

Steuern mit Zielen und Zahlen in Zeiten knapper Kassen – Anforderungen an Kennzahlen- und Zielsysteme der öffentlichen Verwaltung; in: innovative Verwaltung 9/2004, S. 21-23

Pifczyk, A./Kleinbeck, U. (2000)

Zum Einfluß leistungs- und anschlufthematischer Variablen auf die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit in einem anschlufthematisch geprägten Arbeitsfeld; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2000) 44 (N.F.18) 2, S. 57-68

Pinnow, D. F. (2005)

Führen – Worauf es wirklich ankommt, Wiesbaden 2005

Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Moorman, R. H./Fetter, R. (1990)

Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors; in: Leadership Quarterly, 1(2), pp. 107-142

Pössel, A./Steinle, C./Eichenberg, T. (2007)

Führung von Führungskräften – Optimierung des Führungs- und Kooperationserfolgs von Führungskräften der mittleren Ebene, Saarbrücken 2007

Pospeschill, M. (2006)

SPSS für Fortgeschrittene – Durchführung fortgeschrittener statistischer Analysen, RRZN-Handbuch, 6., vollständig überarbeitete Auflage (SPSS Version 13.0), Saarbrücken 2006

Prätorius, G./Tiebler, P. (1993)

Ökonomische Literatur zum Thema »Unternehmenskultur« – Ein Forschungsüberblick –; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 23-89

Pröhl, M. (1995)

Leitgedanken zur Verbesserung der Führungs- und Organisationsstrukturen im kommunalen Kulturbereich; in: Naschold, F./Pröhl, M. (Hrsg.), Produktivität öffentlicher Dienstleistungen – Band 2: Dokumentation zum Symposium, Gütersloh 1995, S. 41-49

Proeller, I./Schedler, K. (2005)

Verwaltung im Gewährleistungsstaat; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 94-101

Prott, J. (2004)

Unternehmenskultur und Personalführung im betrieblichen Alltag – Begriffliche Zusammenhänge und empirische Erkenntnisse, München/Mering 2004

Prüfer, P./Rexroth, M. (1996)

Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen: Ein Überblick; ZUMA-Arbeitsbericht Nr. 96/05

http://www.gesis.org/Publikationen/berichte/ZUMA_Arbeitsberichte/96/96_05.pdf

(Abrufdatum: 02.06.2008)

Pümpin, C./Kobi, J.-M./Wüthrich, H. A. (1985)

Unternehmenskultur – Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, Schriftenreihe „Die Orientierung“ Nr. 85, Bern 1985

Pümpin, C./Koller, H. (1990)

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Unternehmensstrategie; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 303-317

Punch, K. F. (2005)

Introduction to Social Research – Quantitative and Qualitative Approaches, 2nd Edition, London/Thousand Oaks/New Delhi 2005

Radatz, S. (o. J.)

Evolutionäres Denken: Der Paradigmenwechsel in Management und Führung

http://www.isct.net/isct/html/left/g_verlag/leseproben/evo_leseprobe.pdf

(Abrufdatum: 21.10.2008)

Raeder, S./Grote, G. (2001)

Flexibilität ersetzt Kontinuität – Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität; in: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 3, Jg. 10 (2001), S. 352-364

Raeder, S./Grote, G. (2005)

Eigenverantwortung als Element eines neuen psychologischen Vertrages; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 36. Jahrg., Heft 2, 2005, S. 207-219

Rafferty, A. E. /Griffin, M. A. (2004)

Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions; in: The Leadership Quarterly 15 (2004), pp. 329-354

Reichard, C. (2004)

Verwaltungsmodernisierung in den Bundesländern; in: Jann, W./Bogumil, J./Bouckaert, G./Budäus, D./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Mezger, E./Reichard, C./Wollmann, H., Status-Report Verwaltungsreform – Eine Zwischenbilanz nach zehn Jahren, Berlin 2004, S. 87-99

Reinermann, H. (1993)

Eröffnung und Begrüßung der 61. Staatswissenschaftlichen Fortbildungstagung 1993 der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 11-18

Reiss, H. (2004)

Die Balanced Scorecard bei HP – Integraler Bestandteil der neuen Führungskultur; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 163-174

Reiß, M. (1997a)

Change Management als Herausforderung; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 5-29

Reiß, M. (1997b)

Instrumente der Implementierung; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 91-108

Reiß, M. (1997c)

Optimierung des Wandels; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 123-144

Reppel, R. (2001)

Unternehmenskultur und Mitbestimmung; in: Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Praxis Unternehmenskultur – Herausforderungen gemeinsam bewältigen – Band 1: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, Gütersloh 2001, S. 103-128

Ridder, H.-G. (2005)

Materielle und immaterielle Leistungsanreize; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 270-280

Ridder, H.-G./Hoon, C. (2000)

Strategisches Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen: eine inhalts- und prozessanalytische Untersuchung, Diskussionspapier 231 (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Hannover), Mai 2000

Ridder, H.-G./Hoon, C. (2006)

Führung in Teams: „Geteilte Führung“ als Beitrag zum Führungsprozess; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 157-165

Ridder, H.-G./Schirmer, F. (2005)

Führung; in: Blanke, B./ Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 251-260

Rieg, R. (2004)

Strategische Steuerung und Budgetierung – Notwendigkeit oder Widerspruch?; in: Controlling, Heft 8/9, August/September 2004, S. 473-479

Riekhof, H.-C. (2002)

Einleitung: Personal- und Managemententwicklungsstrategien in der Praxis; in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung – Mit Praxisberichten von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller und Weka, 5. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 3-11

Rienaß, U. (1999)

Entwicklungsperspektiven des Reformprozesses in der Hauptstadt Berlin; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 305-320

Rigall, J./Wolters, G./Goertz, H./Schulte, K./Tarlatt, A. (2005)

Change Management für Konzerne – Komplexe Unternehmensstrukturen erfolgreich verändern, Frankfurt am Main 2005

Ripperger, T. (1998)

Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998

Röber, M. (2005)

Wandel der Verwaltung zwischen Erneuerungselan und Reformmüdigkeit; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 473-481

Römer, M. (2000)

Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells auf der Basis der Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung; in: apf – Zeitschrift für die staatliche und kommunale Verwaltung, Juni 2000, S. 101-107

Rogg, B. (2007)

Führung durch Vertrauen – Als Manager und Führungskraft zum Erfolg, Eurasburg 2007

Rohmann, E./Bierhoff, H. W./Müller, G. F. (2000)

Förderung freiwilligen Arbeitsengagements in Organisation[n]; in: Gruppendynamik, 31. Jahrg., Heft 2, 2000, S. 213-224

Rosenstiel, L. v. (1974)

Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit; in: Macharzina, K./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974, S. 117-128

Rosenstiel, L. v. (1990)

Der Einfluss des Wertewandels auf die Unternehmenskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 131-152

Rosenstiel, L. v. (1993)

Unternehmenskultur – einige einführende Anmerkungen; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 8-22

Rosenstiel, L. v. (1997)

Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen; in Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 191-212

Rosenstiel, L. v. (2006)

Leadership und Change; in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 145-156

Rosenstiel, L. v./Comelli, G. (2003)

Führung zwischen Stabilität und Wandel, München 2003

Rüegg-Stürm, J. (2000)

Jenseits der Machbarkeit – Idealtypische Herausforderungen tiefgreifender unternehmerischer Wandelprozesse aus einer *systemisch-relational-konstruktivistischen* Perspektive; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 195-237

Rühli, E. (1990)

Ein methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmungskulturen; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 189-206

Rühli, E. (1992)

Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmungsführung – Führungsstil, Führungsmodelle, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung, Bern/Stuttgart/Wien 1992

Rüter, K. (1995)

Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 81-89

Russo, W. M./Ilg, A. T. (2003)

Using the Balanced Scorecard to Regain Profitability; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 199-207

Sackmann, S. A. (1990)

Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 153- 188

Sackmann, S. A. (2007)

Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur; in: Nerdinger, F. W. (Hrsg.), Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument, Arbeitspapier Nr. 7 aus dem Projekt TiM der Universität Rostock, Rostock 2007, S. 6-25

http://www.projekt-tim.org/downloads/tim_arbeitspapier_07.pdf

(Abrufdatum: 24.04.2008)

Sackmann, S. A./Bertelsmann Stiftung (2004)

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele, Wiesbaden 2004

Sandberg, B. (2002)

Performance Measurement im Hochschulbereich als Instrument staatlicher Rahmensteuerung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 449-469

Saß, J./Krüger, K. (2008)

Doppik mit Controlling als Basis der Neuen Steuerung – Verbesserung des Verwaltungshandelns erfordert die Nutzung der Daten; in: innovative Verwaltung 3/2008, S. 27-29

Schäffer, U. (2008)

Eine Zwischenbilanz der Balanced Scorecard; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 53, 03. März 2008, S. 20

Schäffer, U./Matlachowsky, P. (2008)

Warum die Balanced Scorecard nur selten als strategisches Managementsystem genutzt wird – Eine fallstudienbasierte Analyse der Entwicklung von Balanced Scorecards in deutschen Unternehmen; in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung (2008) 19, S. 207-232

Schedler, K. (2005)

Verwaltungscontrolling; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 413-422

Schedler, K./Proeller, I. (2006)

New Public Management, 3., vollständig überarbeitete Auflage, Bern/Stuttgart/Wien 2006

Schein, E. H. (1984)

Coming to a New Awareness of Organizational Culture; in: Sloan Management Review, 25:2 (1984:Winter), pp. 3-16

Schein, E. H. (1991)

Organisationskultur: Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 23-37

Schein, E. H. (1995)

Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt am Main/New York 1995

Schein, E. H. (2003)

Organisationskultur – »The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide«, Bergisch Gladbach 2003

Scherer, A. G. (2002)

Besonderheiten der strategischen Steuerung in Öffentlichen Institutionen und der Beitrag der Balanced Scorecard; in: Scherer, A. G./Alt, J. M. (Hrsg.), Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, Stuttgart 2002, S. 3-25

Schily, O./Heesen, P./Bsirske, F. (2004)

Neue Wege im öffentlichen Dienst, Eckpunktepapier

http://www.fueak.bw21.de/PortalData/5/Resources/servicebereich/veroeffentlichungen/Eckpunktepapier_Neue_Wege_im_%C3%B6ffentlichen_Dienst.pdf

(Abrufdatum: 27.03.2008)

Schlehuber, E./Molzahn, R. (2007)

Die heiligen Kühe und die Wölfe des Wandels – Warum wir ohne kulturelle Kompetenz nicht mit Veränderungen klarkommen, Offenbach 2007

Schmall, T. (2004)

Balanced Scorecard als Führungsinstrument – Umsetzung bei der VW-Slovakia; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 175-204

Schmidt, K.-H./Neubach, B./Heuer, H. (2007)

Arbeitseinstellungen, Wohlbefinden und Leistung – Eine Zusammenhangsanalyse auf Organisationsebene; in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (2007) 51 (N.F.25) 1, S. 16-25

Schmidt, M. (1995)

Unternehmenskultur – Integration des kulturtheoretischen Forschungsansatzes in die Betriebs- und Genossenschaftslehre, Wien 1995

Schmidt, S. J. (2005)

Unternehmenskultur – Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, 2. Auflage, Weilerswist 2005

Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. (2005)

Methoden der empirischen Sozialforschung, 7., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München/Wien 2005

Schönebeck, D. (1993)

Schwerpunkte eines Entwicklungsprogramms für die Stadtverwaltung Essen; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 113-118

Scholz, C. (1991)

Informationskultur als Innovationsdeterminante; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 241-251

Scholz, C. (2000)

Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, München 2000

Scholz, G. (2003)

Restrukturierung der Verwaltung als Beitrag zur Strategie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz – Effektivität und Effizienz steigern; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 505-524

Schreyögg, G. (2000)

Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels; in: Busch, R. (Hrsg.), Change Management und Unternehmenskultur – Konzepte in der Praxis, München, Mering 2000, S. 26-44

Schreyögg, G./Noss, C. (2000)

Von der Episode zum fortwährenden Prozeß – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel; in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Wiesbaden 2000, S. 33-62

Schridde, H. (2005)

Verwaltungskultur, Change Management und lernende Organisation; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 216-225

Schrijvers, A. P. M. (1999)

New Public Management – Konzeption, Elemente und praktische Erfahrungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 243-253

Schröter, E./Wollmann, H. (2005)

New Public Management; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 63-74

Schuh, Günther (2006)

Change Management – Prozesse strategiekonform gestalten, Berlin/Heidelberg 2006

Schuler, H./Prochaska, M. (2001)

LMI – Leistungsmotivationsinventar – Dimension berufsbezogener Leistungsorientierung – Manual; unter Mitarbeit von Frintrup, A., Göttingen 2001

Schumacher, P. C. (1990)

Change and Corporate Culture; in: Lattmann, C. (Hrsg.), Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg 1990, S. 261-276

Schuster, B. (1999)

Organisatorische und personale Probleme bei der Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung am Beispiel der Bundeswehr; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 209-218

Schwaninger, M./Kaiser, C. (2006)

Tragfähiger organisatorischer Wandel: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Organisations- und Veränderungsprojekten, Diskussionspapier des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen Nr. 54, Januar 2006

[http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag54/\\$FILE/DB54.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag54/$FILE/DB54.pdf)

(Abrufdatum: 25.04.2008)

Schwarber, P. D. (2005)

Leaders and the decision-making process; in: Management Decision, Vol. 43, No. 7/8, 2005, pp. 1.086-1.092

Schwarting, G. (1999)

Anforderungen an die Budgetierung im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM); in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 119-138

Schwarz, G. (1989)

Unternehmungskultur als Element des Strategischen Managements, Berlin 1989

Schwarze, J. (1999)

Funktionen und Leistungsfähigkeit der Prozeßkostenrechnung für öffentliche Verwaltungen; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 55-80

Schweer, M. K. W. (1997)

Interpersonales Vertrauen im Spiegel aktueller Forschung; in: Schweer, M. K. W. (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 9-12

Schweer, M. K. W. (1998)

Vertrauen, Landau 1998

Schweer, M. K. W./ Thies, B. (2003)

Vertrauen als Organisationsprinzip – Perspektiven für komplexe soziale Systeme, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 2003

Seidenschwarz, B. (1992)

Entwicklung eines Controllingkonzeptes für öffentliche Institutionen – dargestellt am Beispiel einer Universität, München 1992

Seidenschwarz, W. (1999)

Balanced Scorecard – Ein Konzept für den zielgerichteten strategischen Wandel; in: Horváth, P. (Hrsg.), Controlling & Finance – Aufgaben, Tools und Kompetenzen effektiv koordinieren, Stuttgart 1999, S. 247-276

Seidler, H. H. (2004)

Staatliche Universitäten im Aufbruch – Das Beispiel der Technischen Universität Darmstadt: Strategie und Strategieumsetzung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 293-303

Seifert, M. (2001)

Vertrauensmanagement in Unternehmen – Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften, München/Mering 2001

Seiling, H. (1994)

Der neue Führungsstil, München/Wien 1994

Sell, F. L./Wiens, M. (2006)

Vertrauen: Substitut oder Komplement zu formellen Institutionen?; in: Schmollers Jahrbuch 126 (2006), Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 4/2006, S. 605-633

Servatius, H.-G. (2002)

Integration des Performance Measurement in die Führungsprozesse; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 179-204

Simon, H. A. (1981)

Entscheidungsverhalten in Organisationen – Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Übersetzung der 3., stark erweiterten und mit einer Einführung versehenen englischsprachigen Auflage, Landsberg am Lech 1981

Simon, V. (2000)

Management, Unternehmungskultur und Problemverhalten, Wiesbaden 2000

Six, B./Felfe, J. (2006)

Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Vergleich; in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2006, S. 243-272

Skat-Rørdam, P. (1999)

Changing Strategic Direction – Practical Insights into Opportunity Driven Business Development, Forlag 1999

Smircich, L. (1985)

Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?; in: Frost, P. J./Moore, L. F./Louis, M. R./Lundberg, C. C./Martin, J. (editors), Organizational Culture, Beverly Hills 1985, pp. 55-72

Speckbacher, G./Bischof, J. (2000)

Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem – Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Anwendung in deutschen Unternehmen; in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg. (2000), Heft 6, S. 795-810

Speier-Werner, P. (2006)

Public Change Management – Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2006

Sperling, H.-J. (1999)

Verwaltungsmodernisierung und Partizipation – Trendreport Partizipation und Organisation III, Marburg 1999

Sprenger, R. K. (2002)

Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Frankfurt am Main 2002

Sprenger, R. K. (2006)

Vertrauen: wichtiger als Strategie!, in: Bruch, H./Krummaker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 77-86

Staatskanzlei Rheinland-Pfalz (2005) (Hrsg.)

Abschlussbericht über den Verwaltungsmodernisierungsprozess der Landessozialverwaltung im Geschäftsbereich des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz, voran, Schriften zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz, Heft 17, 10/2005

Stadelhofer, E. C. (2002)

Managemententwicklung in Nonprofit-Organisationen; in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung – Mit Praxisberichten von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller und Weka, 5. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 157-182

Staudt, E. (2004)

Reporting und strategische Steuerung im Profifußball – Das Projekt BalPlan des VfB Stuttgart; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 33-54

Staufenbiel, T./Hartz, C. (2000)

Organizational Citizenship Behavior: Entwicklung und erste Validierung eines Meß-instruments; in: Diagnostica, 46, Heft 2, 2000, S. 73-83

Steel, G./Lewis, P./Brügger, E. (2006)

Firmenspezifische Führungsphilosophie und deren konsequente Umsetzung: Das Beispiel der ABB; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 193-207

Steger, U. (1993)

Unternehmenskultur aus forschungstheoretischer und praktischer Sicht – Ergebnisse eines Delphi-Prozesses; in: Dierkes, M./Rosenstiel, L. v./Steger, U. (Hrsg.), Unternehmenskultur in Theorie und Praxis – Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt am Main/New York 1993, S. 188-199

Steinbuch, P. A. (2000)

Organisation, 11., überarbeitete und erweiterte Auflage, Ludwigshafen (Rhein) 2000

Steinle, C. (1975)

Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung – Das Harzburger Führungsmodell im Vergleich mit einem motivationstheoretisch fundierten Leistungs-Verhaltensmodell, Berlin 1975

Steinle, C. (1978a)

Führungsstilforschung in der Sackgasse – Konzepte und ein alternativer Lösungsweg für hohe Mitarbeiter-Leistung und -Zufriedenheit, Diskussionspapier 41 der Wirtschaftswissenschaftlichen Dokumentation Technische Universität Berlin, Berlin 1978

Steinle, C. (1978b)

Führung – Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978

Steinle, C. (1983)

Der Weg zur partizipativen Unternehmensführung – Führungsumstellung zur Unternehmenssicherung, Sonderdruck aus: Jahrbuch für Betriebswirte 1983 – Aktuelle Informationen für Wirtschaftspraktiker, Stuttgart/Wien/Zürich 1983, S. 82-90

Steinle, C. (1995)

Führungsdefinitionen; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 523-533

Steinle, C. (2005)

Ganzheitliches Management – Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung, Wiesbaden 2005

Steinle, C./Ahlers, F./Gradtke, B. (2000)

Vertrauensorientiertes Management – Grundlegung, Praxisschlaglicht und Folgerungen; in: zfo, Zeitschrift Führung + Organisation, 69 (4/2000), S. 208-217

Steinle, C./Eggers, B./Ahlers, F. (2008)

Change Management – Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen – Mit Fallbeispielen, München/Mering 2008

Steinle, C./Eggers, B./Kolbeck, F. (1999)

Wandel planen und umsetzen mit PUZZLE – Herausforderungen erfolgreich mit einer ganzheitlichen Methodik lösen, Frankfurt am Main 1999

Steinle, C./Eggers, B./ter Hell, A. (1992)

Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmenskulturen, Diskussionspapier Nr. 174, Hannover 1992

Steinle, C./Eichenberg, T./Stolberg, M. (2008)

„Full Range Leadership“-Modell: Kritische Würdigung und Anregungen zur Weiterentwicklung; in: ZfM – Zeitschrift für Management, Heft 2/2008, 3. Jahrgang, S. 101-124

Steinle, C./Krummaker, S./Oehr, D. (2004)

Einsatzpotentiale einer wertkettenorientierten Balanced Scorecard in Touristik-Unternehmen: Konzept und Gestaltungshinweise; in: Wildemann, H. (Hrsg.), Organisation und Personal – Festschrift für Rolf Bühner, München 2004, S. 865-883

Steinle, C./Thiem, H./Lange, M. (2001)

Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien – Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise; in: CM – Controller Magazin, 26. Jahrgang 1/2001, S. 29-37

Sterrer-Pichler, C. (2005)

Auf dem Weg zu einem Best in Class-Controlling im Bundesministerium der Finanzen, Wien; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 279-290

Stevens, J. (1996)

Applied multivariate statistics for the social sciences, 3rd edition, Mahwah 1996

Stobbe, D. (2003)

Vorwort; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 9-11

Stöbe-Blossey, S. (2005)

Mitarbeiterbeteiligung; in: Blanke, B./Bandemer, S. v./Nullmeier, F./Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2005, S. 280-290

Stöger, R. (2007)

Balanced Scorecard – Eine Bilanz; in: OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2007, 26. Jahrgang, S. 25-33

Strasser, H./Voswinkel, S. (1997)

Vertrauen im gesellschaftlichen Wandel; in: Schweer, M. K. W. (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen – Theorien und empirische Befunde, Opladen/Wiesbaden 1997, S. 217-236

Stratthaus, G. (2003)

Plädoyer für eine Reform unserer Verwaltung; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performancesteigerung und Kostenoptimierung – Neue Wege und erfolgreiche Praxislösungen, Stuttgart 2003, S. 423-426

Strehl, F./Innreiter-Moser, C. (1995)

Führung in der öffentlichen Verwaltung; in: Kieser, S./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2., neu gestaltete und ergänzte Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 444-453

Streitferdt, L./Schölzig, K./Hoffers, M. (2004)

Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem – Praxisbeispiel der Fachdienste der Zentralen Personaldienste der Stadt Hamburg; in: Verwaltung und Management, 10. Jg. (2004), Heft 6, S. 291-297

Strupat, R. R. (2008)

Leitbild statt Leidbild – Ohne Mitarbeiter-Begeisterung bleibt alles Wissen nur graue Theorie

http://www.dashoefer.de/cgi-bin/news_more/news_more_print.pl?mitte=01&rechts=...

(Abrufdatum: 24.06.2008)

Svoboda, M. (2004)

Balanced Scorecard in der Finanzverwaltung am Beispiel des Bundesministeriums für Finanzen (BMF), Österreich; in: Horváth, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern – Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 305-325

Technische Informationsbibliothek und Universitätsbibliothek Hannover (TIB/UB) (2008) (Hrsg.)

Jahresbericht 2007, Hannover 2008

Thom, N./Ritz, A. (2006)

Public Management – Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

Thompson, K. R./Luthans, F. (1990)

Organizational Culture: A Behavioral Perspective; in: Schneider, B. (editor), Organizational Climate and Culture, San Francisco 1990, pp. 319-344

Tiemann, S. (1993)

Anforderungen an die öffentliche Verwaltung aus Sicht der Bürger/Steuerzahler; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 111-116

Tischler, T. (1999)

Strategie und Change – Ein integrativer Ansatz zur Strategiegenerierung im Unternehmen, Wiesbaden 1999

Töpfer, A./Lindstädt, G./Förster, K. (2002)

Balanced Score Card – Hoher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit; in: Controlling, Heft 2, Februar 2002, S. 79-84

Tomas, J. (2005)

Wissensmanagement, eine Frage der Führung?; in: wissensmanagement online, November 2005

http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2005/11_2005/tomas.shtml?print

(Abrufdatum: 12.01.2006)

Treuner, J.-H. (2005)

Beteiligungscontrolling des Staates; in: Horváth, P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 345-354

TV-L (2006)

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) vom 12. Oktober 2006, § 18

<http://www.tdl.bayern.de/TV-Laender-Reform/TV-L%20Volltest%20Inter.pdf>

(Abrufdatum: 05.02.2008)

TVöD (2005)

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, § 18

<http://www.fzd.de/BRF/Tarif/TVoeD.pdf>

(Abrufdatum: 05.02.2008)

Unger, A. (2008)

Neue Ansätze in der Organisation; in: Kremin-Buch, B./Unger, F./Walz, H. (Hrsg.), Lernende Organisation, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels 2008, S. 175-213

Urban, D./Mayerl, J. (2007)

Mediator-Effekte in der Regressionsanalyse (direkte, indirekte und totale Effekte), Version 1.3; Januar 2007

http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regression/Mediator-Effekte_v1-3.pdf

(Abrufdatum: 19.08.2008)

VDA-QMC (2007) (Hrsg.)

Das gemeinsame Qualitätsmanagement in der Lieferkette – Produktherstellung und -lieferung – Robuster Produktionsprozess – Voraussetzungen, Standards, Controlling, Beispiele, VDA-QMC Projektdokumentation, Oberursel 2007

Verbeke, W./Volgering, M./Hessels, M. (1998)

Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: organizational climate und organizational culture; in: Journal of Management Studies 35:3 May 1998, pp. 303-329

Voigt, T. (2007)

Systematik zur qualitätsgerechten Umsetzung organisatorischer Veränderungsprozesse – CHANGE-Anwenderleitfaden, FQS-DGQ-Band 88-03, Frankfurt am Main 2007

Voigt, R./Walkenhaus, R. (2006) (Hrsg.)

Handwörterbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden 2006

Vranken, U. (1997)

Führung durch Prozeßmanagement; in: Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 213-221

Vroom, V. H./Jago, A. G. (1991)

Flexible Führungsentscheidungen – Management der Partizipation in Organisationen, Stuttgart 1991

Wagner, D. (1993)

Qualitäts- und erfolgsorientiertes Management bei der BASF; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Qualitäts- und erfolgsorientiertes Verwaltungsmanagement – Aktuelle Tendenzen und Entwürfe, Berlin 1993, S. 339-349

Waldman, D. A./Javidan, M./Varella, P. (2004)

Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory; in: The Leadership Quarterly 15 (2004), pp. 355-380

Waldman, D. A./Ramírez, G. G./House, R. J./Puranam, P. (2001)

Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty; in: The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 1, (Feb., 2001), pp. 134-143

Walter, A. (2003a)

Balanced Scorecard – die logische Konsequenz von strategischen Managementphilosophien; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 45-54

Walter, A. (2003b)

Das EFQM-Modell: Der erste Schritt auf dem Weg zum Integrierten Management; in: Bernhard, M. G./Hoffschröer, S. (Hrsg.), Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S. 55-71

Wargin, J./Feurer, R./Kirn, B./Bürgel, O. (1997)

Der Mensch im Mittelpunkt – Konzepte des Management von Veränderungsprojekten bei Hewlett-Packard, in Reiß, M./Rosenstiel, L. v./Lanz, A. (Hrsg.), Change Management – Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart 1997, S. 347-362

Weber, B. (2002)

Produktorientierte Steuerung mit Zielen und Kennzahlen am Beispiel des Neuen Haushalts der Stadt Heidelberg; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 401-430

Weber, J./Radtke, B./Schäffer, U. (2006)

Erfahrungen mit der Balanced Scorecard Revisited, Weinheim 2006

Weber, J./Schäffer, U. (2000)

Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 2., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2000

Wegge, J./Dick, R. v. (2006)

Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation; in: Fischer, L. (Hrsg.), Arbeitszufriedenheit – Konzepte und empirische Befunde, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen/Bern/Wien/Toronto/Seattle/Oxford/Prag 2006, S. 11-36

Weiner, N./Mahoney, T. A. (1981)

A Model of Corporate Performance as a Function of Environmental, Organizational, and Leadership Influences; in: The Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 3. (Sept., 1981), pp. 453-470

Weinert, A. B. (2004)

Organisations- und Personalpsychologie, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel 2004

Welge, M. K./Al-Laham, A. (2008)

Strategisches Management – Grundlagen – Prozess – Implementierung, 5., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2008

Wenning, B. (1999)

Public Performance Management (PPM) – ein innovativer Ansatz zur Verwaltungssteuerung; in: Budäus, D./Gronbach, P. (Hrsg.), Umsetzung neuer Rechnungs- und Informationssysteme in innovativen Verwaltungen – 1. Norddeutsche Fachtagung zum New Public Management, Freiburg i. Br. 1999, S. 277-292

Werdelmann, G. (1995)

Der Bochumer Weg zur Verwaltungsmodernisierung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Lernen von Spitzenverwaltungen – Eine Dokumentation des 2. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1994, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 123-131

Werner, H. (2002)

Entwicklung einer Strategie und eines Leitbildes am Beispiel des Rhein-Neckar-Kreises; in: Horváth, P. (Hrsg.), Performance Controlling – Strategie, Leistung und Anreizsystem effektiv verbinden, Stuttgart 2002, S. 331-361

Wessel, G. (2005)

Value-Based Management und Lean Six Sigma bei ITT Industries Inc. – ein Garant für nachhaltige Unternehmensentwicklung; in: Kudernatsch, D./Fleschhut, P. (Hrsg.), Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme, Stuttgart 2005, S. 99-120

Westphal, V.-G. (2004)

Aufgabenkritik in Brandenburg – Ein Überblick über die aktuellen Aktivitäten; in: Hill, H. (Hrsg.), Aufgabenkritik, Privatisierung und Neue Verwaltungssteuerung, Baden-Baden 2004, S. 27-35

Wewer, G. (1995)

Leitbild für eine moderne Landesverwaltung in Schleswig-Holstein; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 129-143

Wewer, G. (2004/2005)

Freiräume schaffen und zu Beteiligung aktivieren – Aktivierender Staat, Output-Orientierung und öffentlich-private Partnerschaften, in: innovative Verwaltung Special 2004/2005, S. 10-11

Whorton, J. W./Worthley, J. A. (1981)

A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox And Organizational Culture; in: The Academy of Management Review 1981, Vol. 6, No. 3. (Jul., 1981), pp. 357-361

Wiemer, A. (1995)

Optimierung durch Organisationsuntersuchungen – Ein Bericht aus der Sächsischen Landesverwaltung; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Reform der Landesverwaltung – Tagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer vom 29. bis 31. März 1995, Berlin/Bonn/Budapest/Heidelberg/Stuttgart/Düsseldorf/Wien 1995, S. 69-77

Wiendieck, G. (1990)

Führung 2000 – Perspektiven und Konsequenzen; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 39-51

Wiener, Y. (1988)

Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance; in: The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4. (Oct., 1988), pp. 534-545

Wild, J. (1972)

Organisation des Führungsprozesses; in: Ausschuss für wissenschaftliche Verwaltung (Hrsg.): AWW-Fachbericht 17 – Führungsorganisation in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Frankfurt am Main, Oberursel (Ts.) 1972, S. 5-27

Wilkins, A. L./Dyer, W. G. Jr. (1988)

Toward Culturally Sensitive Theories of Cultural Change; in: The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4. (Oct., 1988), pp. 522-533

Will, H. (1993)

Die öffentliche Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen: das „Bürgeramt Mellrichstadt“; in: Hill, H./Klages, H. (Hrsg.), Spitzenverwaltungen im Wettbewerb – Eine Dokumentation des 1. Speyerer Qualitätswettbewerbs 1992, Baden-Baden 1993, S. 151-162

Wiswede, G. (1990a)

Führungsforschung im Wandel; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 1-38

Wiswede, G. (1990b)

Führung und Macht – Nachlese zu einer Podiumsdiskussion; in: Wiendieck, G./Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel – Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis, Stuttgart 1990, S. 271-287

Wolff, G./Göschel, G. (1990)

Erfolgsfaktor Führung – Kommunikation und Kooperation als Antwort auf den Wertewandel, Frankfurt am Main/Wiesbaden 1990

Wollnik, M. (1991)

Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur; in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur – Phänomen – Philosophie – Technologie, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart 1991, S. 65-92

Wunderer, R. (2006a)

Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre, 6., überarbeitete Auflage, München 2006

Wunderer, R. (2006b)

Internes Unternehmertum: Gestaltungsempfehlungen; in: Bruch, H./Krummacker, S./Vogel, B. (Hrsg.), Leadership – Best Practices und Trends, Wiesbaden 2006, S. 265-274

Yapp, C. (2005)

„Innovation, Futures Thinking and Leadership“; in: PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT, January 2005, pp. 57-60

Yin, R. K. (2003)

Case Study Research – Design and Methods, 3rd Edition, Thousand Oaks/London/New Delhi 2003

Yukl, G. (2006)

Leadership in Organizations, 6th edition, Upper Saddle River 2006

Zdrowomyslaw, N./Eckern, V. v./Meißner, A. (2003)

Akzeptanz und Verbreitung der Balanced Scorecard; in: Betrieb und Wirtschaft 9/2003, S. 356-359

Zielinski, H. (2003)

Management im öffentlichen Sektor, Opladen 2003

Zimmermann, G./Jöhnk, T. (2004)

Balanced Scorecard und öffentliche Unternehmen; in: Verwaltung und Management, 10. Jg. (2004), Heft 2, S. 89-91

Züfle, H.-P./Römer, M. (2005)

Strategische Steuerung einer gemeinnützigen Konzernorganisation – Von der diakonischen Einrichtung zu einem modernen diakonischen Unternehmen; in: Horváth,

P. (Hrsg.), Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart 2005, S. 329-343

Anhang

Fragebogen: „Befragung zur Nutzung der Balanced Scorecard (BSC) als Planungs- und Steuerungsinstrument in öffentlichen Einrichtungen“

Befragung zur Nutzung der Balanced Scorecard (BSC) als Planungs- und Steuerungsinstrument in öffentlichen Einrichtungen

Dieser Fragebogen dient der oben aufgeführten Untersuchung, die ich im Rahmen meiner Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (Institut für Unternehmensführung und Organisation) der Leibniz Universität Hannover bei Prof. Dr. Claus Steinle schreibe.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ganz offen! **Ich versichere Ihnen hiermit, dass Ihre Anonymität gewahrt bleibt und Ihre Daten nur für diese Untersuchung verwendet und Dritten nicht zur Verfügung gestellt werden.**

Kreuzen Sie bitte jeweils das Antwortfeld an, welches Ihrer eigenen Meinung am besten entspricht.

Für das Beantworten der Fragen und die Rückgabe des Fragebogens bedanke ich mich im Voraus!

Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) in der Einrichtung

Seit wann setzen Sie die BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument in Ihrer Einrichtung ein?

Seit weniger als ½ Jahr. ☐

Seit mehr als einem ½, aber weniger als 1 Jahr. ☐

Seit mehr als 1, aber weniger als 2 Jahren. ☐

Seit mehr als 2 Jahren. ☐

BSC-Entwicklung

Waren Sie an der BSC-Entwicklung beteiligt?

Ja. ☐

Nein. ☐

Nutzung der Balanced Scorecard als Planungs- und Steuerungsinstrument

Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument...

	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
... hat sich meine Aufgabenerfüllung insgesamt verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde ein gemeinsam getragenes Verständnis der Strategie unserer Einrichtung geschaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich die strategische Steuerung insgesamt verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nutzung der Balanced Scorecard als Planungs- und Steuerungsinstrument

Durch die Einführung der BSC als Planungs- und Steuerungsinstrument...

	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
... hat sich die Verbindlichkeit von Zielen erhöht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich das Reportingsystem verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erfolgt eine bessere Übertragung vager strategischer Aussagen in Aktionsprogramme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde die Budgetierung verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich der Planungsprozess verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde die Jahresplanung inhaltlich verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erfolgt eine Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde das funktionsübergreifende Denken in Zusammenhängen gestärkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich die strategische Projektpriorisierung verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurde die Jahresplanung zeitlich verkürzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat sich das „strategische Lernen“ verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Führung

Die Person (Leiter/in der Einrichtung bzw. Abteilungsleiter/in¹⁶¹¹), die ich einschätze...

	nie	selten	manch- mal	oft	immer
... hat mir neue Wege gezeigt, an Dinge heranzugehen, die für mich unverständlich waren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ständig auf der Suche nach neuen Möglichkeiten für die Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat Ideen, die mich dazu gebracht haben, einige meiner eigenen Gedanken zu überdenken, die ich vorher nicht infrage gestellt habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeichnet ein interessantes Bild der Zukunft unserer Arbeitsgruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeigt offen, dass sie viel von uns erwartet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... gibt mir immer positive Rückmeldung, wenn ich gute Leistungen erbringe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... pflegt die Zusammenarbeit unter Arbeitsgruppen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... handelt, ohne meine Gefühle zu beachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ermutigt ihre Mitarbeiter/innen dazu, „team player“ zu sein (d. h. gruppenorientiert zu arbeiten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... führt eher durch „Taten“ denn durch „Anweisungen“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... bringt die Gruppe dazu, gemeinsam für ein Ziel zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat ein klares Verständnis dafür, wo sich unsere Arbeitsgruppe hinbewegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeigt Respekt für meine persönlichen Gefühle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁶¹¹ Abteilungsleiter/innen beurteilen bitte die Leiterin/den Leiter der Einrichtung.

Alle weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen beurteilen bitte die/den jeweilige/n Abteilungsleiter/in.

Führung

Die Person (Leiter/in der Einrichtung bzw. Abteilungsleiter/in¹⁶¹²), die ich einschätze...

	nie	selten	manchmal	oft	immer
... hat mich dazu angeregt, alte Probleme auf eine neue Art und Weise zu bedenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erkennt meine gute Leistung nicht immer an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... handelt auf eine Art und Weise, die meine persönlichen Gefühle berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... entwickelt ein Wir-Gefühl und Teamgeist bei den Mitarbeiter/innen ihrer Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... inspiriert durch ihre Pläne für die Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... lobt mich, wenn meine Arbeit besser ist als das Mittelmaß.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... besteht auf Höchstleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... schafft es, andere an ihre Zukunftsträume zu binden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ein gutes Vorbild, dem man leicht folgen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... behandelt mich auf eine Art und Weise, ohne auf meine persönlichen Gefühle Rücksicht zu nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wird sich nicht mit dem Zweitbesten zufrieden geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... führt durch beispielhaftes Verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... beglückwünscht mich persönlich, wenn ich herausragende Arbeit leiste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁶¹² Abteilungsleiter/innen beurteilen bitte die Leiterin/den Leiter der Einrichtung.

Alle weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter/innen beurteilen bitte die/den jeweilige/n Abteilungsleiter/in.

Unternehmenskultur					
	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
Bei Fehlern und Problemen wird als erstes nach Ursachen gesucht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter/innen-Information hat einen hohen Stellenwert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Führungskräfte setzen großes Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiter/innen werden an Entscheidungen beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über betriebliche Aktivitäten und Entscheide werden wir laufend umfassend orientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Einrichtung hat man Vertrauen in die Mitarbeiter/innen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Einrichtung werden wir nicht ausreichend informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Einrichtung fühlt man sich als Mitarbeiter/in stark kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt hier sehr viele Regeln und Vorschriften.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nichteinhaltung des offiziellen Dienstwegs gilt als schwerer Verstoß gegen die Betriebsregeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter/innen betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die „Hierarchie“ hat in unserer Einrichtung eine große Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir können eigenständig Veränderungen im Arbeitsablauf einführen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das gegenseitige Vertrauen ist unter uns Kolleg(inn)en so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unternehmungskultur					
	stimme über- haupt nicht zu	stimme nicht zu	neu- tral	stimme weitge- hend zu	stimme völlig zu
Wir können Kolleg(inn)en um Rat bitten, ohne dass uns das bei nächster Gelegenheit als Unfähigkeit angekreidet wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ich einen Fehler gemacht habe, wird mir das nicht nachgetragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partizipation gilt bei uns als Selbstverständlichkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eigeninitiative					
	trifft gar nicht zu	trifft we- nig zu	trifft teils teils zu	trifft ziem- lich zu	trifft völlig zu
Ich beteilige mich regelmäßig und aktiv an Besprechungen und Versammlungen in unserer Einrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich informiere mich über neue Entwicklungen in unserer Einrichtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache innovative Vorschläge zur Verbesserung der Qualität in der Abteilung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bilde mich laufend fort, um meine Arbeit besser machen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich ergreife die Initiative, um unsere Einrichtung vor möglichen Problemen zu bewahren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Flexibilität					
	trifft gar nicht zu	trifft we- nig zu	trifft teils teils zu	trifft ziem- lich zu	trifft völlig zu
Neuen Situationen stehe ich zunächst immer etwas skeptisch gegenüber.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Alltag ist voller Dinge, die mich interessieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist zwar schön, gelegentlich etwas Neues anzufangen, aber beim Bewährten fühle ich mich doch wohler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe schon auf manche interessante Sache verzichtet, weil ich befürchtet habe, sie nicht zu schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Wahl meiner Ziele bin ich lieber etwas vorsichtiger, als zu große Risiken einzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin allem Neuen gegenüber aufgeschlos- sen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich suche mir gern Aufgaben, an denen ich meine Fähigkeiten prüfen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um etwas Neues auszuprobieren, gehe ich schon einmal ein Risiko ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt vieles, das ich gern einmal ausprobieren würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mir viele Aufgabenbereiche vorstellen, in denen ich mich wohlfühlen würde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lernbereitschaft					
	trifft gar nicht zu	trifft we- nig zu	trifft teils teils zu	trifft ziem- lich zu	trifft völlig zu
Wenn ich etwas Neues erfahre, bemühe ich mich, mir möglichst viel davon zu merken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann eine Vielzahl von Weiterbildungen nachweisen, zu denen ich nicht verpflichtet gewesen wäre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verfolge regelmäßig die Fachzeitschriften in meinem Arbeitsgebiet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lese gern wissenschaftliche Bücher und Abhandlungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seine Freizeit sollte man verwenden, um sich zu erholen und nicht, um noch etwas dazuzulernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich musste in meinem Leben schon so viel lernen, dass die Fortbildung im Rahmen meines Berufs ruhig ein bisschen kleiner geschrieben werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Im Fernsehen schaue ich mir besonders gern Informationssendungen an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einen großen Teil meiner Zeit verbringe ich damit, Neues zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich eigne mir lieber neue Kenntnisse an, als mich mit Dingen zu beschäftigen, die ich schon beherrsche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin erst zufrieden, wenn ich eine Sache wirklich verstanden habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Position in der Einrichtung

Sie sind...

... als Führungskraft Mitglied des Top-Managements (Leiter/in der Einrichtung bzw. Abteilungsleiter/in).

☐

... eine der weiteren Führungskräfte.

☐

... Mitarbeiter/in.

☐**Alter**

Sie sind...

... unter 31 Jahre alt.

☐

... 31 – 40 Jahre alt.

☐

... 41 – 50 Jahre alt.

☐

... 51 – 60 Jahre alt..

☐

... über 60 Jahre alt.

☐**Geschlecht**

Sie sind...

... weiblich.

☐

... männlich.

☐

Schriften zum Management

herausgegeben von Claus Steinle

- Band 1: Andreas Daum: **Erfolgs- und Mißerfolgsk Faktoren im Büro-Projektmanagement.**
ISBN 3-87988-054-9, München und Mering 1993, 412 S., € 28.40
- Band 2: Uwe Wolfgang Botschatzke: **Informationsverarbeitungs-Controlling in Dienstleistungsunternehmen. Zielorientierte Steuerung der betrieblichen Informationsverarbeitung.**
ISBN 3-87988-068-9, München und Mering 1993, 266 S., € 23.40
- Band 3: Ulrich Bertram: **Früherkennungsorientierte Steuerung. Theoretische Grundlagen und Anwendung für Versicherungsunternehmen.**
ISBN 3-87988-076-X, München und Mering 1993, 329 S., € 23.40
- Band 4: Friedel Ahlers: **Strategische Nachwuchskräfte rekrutierung über Hochschulkontakte. Empfehlungen zum Management personalbeschaffungsorientierter Hochschulkontakte auf Grundlage einer Unternehmensbefragung.**
ISBN 3-87988-078-6, München und Mering 1994, 325 S., € 23.40
- Band 5: Holger Beiersdorf: **Informationsbedarf und Informationsbedarfsermittlung im Problemlösungsprozeß „Strategische Unternehmensplanung“.**
ISBN 3-87988-104-9, München und Mering 1995, 349 S., € 24.90
- Band 6: Volker Kirschbaum: **Unternehmungserfolg durch Zeitwettbewerb. Strategie, Implementation und Erfolgsfaktoren.**
ISBN 3-87988-137-5, München und Mering 1995, 354 S., € 24.90
- Band 7: Anastassios Anastassiou: **Personalführung in Deutschland und Griechenland im Vergleich.**
ISBN 3-87988-138-3, München und Mering 1995, 405 S., € 29.90
- Band 8: Claudia Schmidt: **Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmen. Theoretisches Gerüst und Anwendungsfall.**
ISBN 3-87988-186-3, München und Mering 1996, 395 S., € 28.40
- Band 9: Rüdiger Kraege: **Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-87988-212-6, München und Mering 1997, 330 S., € 23.40
- Band 10: Felix Kolbeck: **Entwicklung eines integrierten Umweltmanagementsystems. Konzeption, Empirie und Ausgestaltung.**
ISBN 3-87988-224-X, München und Mering 1997, 356 S., € 24.90
- Band 11: Joachim Rehn: **Integrative Planungs- und Kontrollsysteme für mittlere Unternehmen: Konzeption, Gestaltung und empirisches Schlaglicht.**
ISBN 3-87988-296-7, München und Mering 1998, 414 S., € 31.40
- Band 12: Kai Böttcher: **Ökologisch-innovative Unternehmensführung: Entwicklungsstand – Empirie – Gestaltungskonzept.**
ISBN 3-87988-390-4, München und Mering 1999, 487 S., € 37.80
- Band 13: Manola Märtens: **Ethik als Grundlage für moralisches Handeln in Unternehmen. Ein ganzheitlicher Ansatz.**
ISBN 3-87988-437-4, München und Mering 2000, 239 S., € 24.80
- Band 14: Carmen Riechmann: **Deklarierte und ‘gelebte’ Ökologieorientierung in Unternehmen. Konzept – Fallstudien – Gestaltungshinweise.**
ISBN 3-87988-488-9, München und Mering 2000, 368 S., € 29.65
- Band 15: Alexander Grewe: **Implementierung neuer Anreizsysteme. Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-86618-000-4, München und Mering, 3. aktual. Aufl. 2006, 252 S., € 24.80
- Band 16: Martin Eickhoff: **Unternehmensentwicklung durch ein Konzept wissensbasierter Strategieentwicklung.**
ISBN 3-87988-589-3, München und Mering 2001, 325 S., € 27.20

- Band 17: Thomas Böttcher: **Unternehmungsvitalisierung durch leitbildorientiertes Change Management. Konzept – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-87988-688-1, München und Mering 2002, 336 S., € 29.80
- Band 18: Marco Morawietz: **Integrative Wissensnetzwerke zur Unternehmungsvitalisierung. Konzeptentwicklung – Fallstudie – Gestaltungsempfehlungen**
ISBN 3-87988-692-X, München und Mering 2002, 440 S., € 34.80
- Band 19: Florian Reiter: **Chancenorientiertes Change Management in ökologisch affinen Mittelstandsunternehmungen. Theoretische Grundlagen, Empirische Untersuchung, Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-87988-759-4, München und Mering 2003, 333 S., € 29.80
- Band 20: Anne Draeger-Ernst: **Vitalisierendes Intrapreneurship. Gestaltungskonzept und Fallstudie.**
ISBN 3-87988-765-9, München und Mering 2003, 400 S., € 32.80
- Band 21: Marco Spreider: **Integratives Kommunikationsmanagement in Projekten. Konzept – Fallstudien – Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-87988-817-5, München und Mering 2004, 352 S., € 32.80
- Band 22: Nicolas Nasner: **Strategisches Kernkompetenz-Management. Prozessorientierte Konzepte – Implementierungshinweise – Praxisbeispiele.**
ISBN 3-87988-828-0, München und Mering 2004, 324 S., € 29.80
- Band 23: Katja Schumann: **Kooperationen zwischen technologieorientierten Gründungsunternehmungen und Forschungseinrichtungen. Erfolgskonzept, empirische Untersuchung und Gestaltungshinweise.**
ISBN 3-87988-894-9, München und Mering 2005, 337 S., € 32.80
- Band 24: Hanno Saade: **Strategisches Kooperationsmanagement am Beispiel mittelständischer Tageszeitungsverlage. Konzept – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-87988-939-2, München und Mering 2005, 335 S., € 32.80
- Band 25: Christian E. Lauterbach: **Regionale Wertschöpfungssysteme und Kernkompetenzen. Konzept – Empirische Untersuchung – Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-87988-964-3, München und Mering 2005, 306 S., € 29.80
- Band 26: Stephan A. Glaschak: **Strategiebasiertes Multiprojektmanagement. Konzept – Unternehmensbefragung – Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 3-86618-026-8, München und Mering 2006, 350 S., € 32.80
- Band 27: Marcus Brose: **Entwicklungsflexible Anreizsysteme für junge Unternehmungen. Konzept, Empirische Untersuchung, Gestaltungshinweise**
ISBN 3-86618-033-0, München und Mering 2006, 387 S., € 34.80
- Band 28: Wolfgang Ebert: **Anreizgestützte Innovationsförderung in technologieorientierten KMU. Konzept, Empirische Untersuchung, Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 978-3-86618-085-7, München und Mering 2006, 348 S., € 29.80
- Band 29: Tobias Tennstedt: **Mitarbeiterführung und Kulturbezug. Konzept, Empirie und Gestaltungsempfehlungen am Beispiel Chinas und Deutschlands.**
ISBN 978-3-86618-129-8, München und Mering 2007, 306 S., € 29.80
- Band 30: Claus Steinle, Bernd Eggers, Friedel Ahlers: **Change Management. Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen. Mit Fallbeispielen.**
ISBN 978-3-86618-197-7, München und Mering 2008, 208 S., € 29.80
- Band 31: Patrick S. Maurenbrecher: **Sanierung mittelständischer Unternehmungen durch Private Equity-Gesellschaften. Fallstudienuntersuchungen, Modellentwicklung, Gestaltungsempfehlungen.**
ISBN 978-3-86618-284-4, München und Mering 2008, 350 S., € 29.80